

# الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض . المملكة العربية السعودية

في هذا العدد:


- تحليل علاقات الإنتاج فى قطاع الكهرباء بالمملكة العربية السعودية .

  د. خالد بن إبراهيم الدخيل

- تطوير نظام التكاليف من خلال استخدام أسلوب تحديد التكلفة بالتدفق العكسى والفائض المحاسبى لمواجهة احتياجات نظام الإنتاج الفورى .

  د. محمد مصطفى الجبالى

  د. نبيه بن عبدالرحمن الجبر

- التعلم التنظيمي : مدخلاً لبناء المنظمات القابلة للتعلم .

  د. عبدالرحمن بن أحمد هيجان

- خصخصة المؤسسة العامة القطرية للاتصالات السلكية واللاسلكية (كيوتل) والآثار المترتبة عليها .

  د. رفعت عبدالحليم الفاعورى

  هند عبدالرحمن جولو

- عرض كتاب : الصراع على القمة مستقبل المنافسة الاقتصادية بين أميركا واليابان .

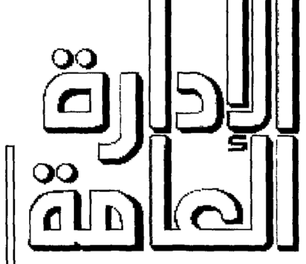
  د. عبدالمعطى محمد عساف


• المجلد السابع والثلاثون • العدد الرابع • شوال ١٤١٨هـ • فبراير ١٩٩٨م

بســـم الله الرحمن الرحيم

٠٢٥٦ - ٩٠٣٥

يداع ١٤/٠١٣٧




دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

## فى هـذا العدد :

• **تحليل علاقات الإنتاج فى قطاع الكهرباء بالمملكة العربية السعودية .**

د. خالد بن إبراهيم الدخيل

• **تطوير نظام التكاليف من خلال استخدام أسلوب تحديد التكلفة بالتدفق العكسى والفائض المحاسبى لمواجهة احتياجات نظام الإنتاج الفورى .**

د. محمـد مصطفى الجبالى

د. نبيه بن عبدالرحمن الجبر

• **التعلم التنظيمى : مدخلاً لبناء المنظمات القابلة للتعلم .**

د. عبدالرحمن بن أحمد هيجان

• **خصخصة المؤسسة العامة القطرية للاتصالات السلكية واللاسلكية (كيوتل) والآثار المترتبة عليها .**

د. رفعت عبدالحليم الفاعورى

هند عبدالرحمن جولو

• **عرض كتاب : الصراع على القمة مستقبل المنافسة الاقتصادية بين أميركا واليابان .**

د. عبدالمعطى محمد عساف



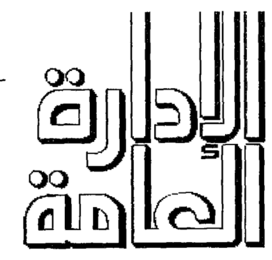
• المجلد السابع والثلاثون • العدد الرابع • شوال ١٤١٨هـ • فبراير ١٩٩٨م

● **ثمن العـــدد :**

- في المملكة العربية السعودية وبقية الدول العربية الأخرى : ١٠ ريالات أو ما يعادلها بالدولار .
- خارج البلاد العربية : ٤ دولارات .

● **الاشتـراكات الســنوية :**

| الإشـتـراكـات | لمدة سنة | لمدة سنتين | لمدة ثلاث سنوات | لمدة خمس سنوات |
|---|---|---|---|---|
| *** الأفـراد :** | | | | |
| - فى المملكة العربية السعودية . | ٤٠ ريالاً | ٧٠ ريالاً | ١٠٠ ريال | ١٥٠ ريالاً |
| - فى البلاد العربية بالريال أو ما يعادله بالدولار . | ٤٥ ريالاً | ٨٠ ريالاً | ١١٥ ريالاً | ١٨٠ ريالاً |
| - البلاد الأخرى . | ١٦دولاراً | ٣٠ دولاراً | ٤٤ دولاراً | ٧٠ دولاراً |
| *** المؤسسات :** | | | | |
| - فى المملكة العربية السعودية | ٨٠ ريالاً | ١٥٠ ريالاً | ٢٢٠ ريالاً | ٣٥٠ ريالاً |
| - فى البلاد الأخرى . | ٢٨ دولاراً | ٥٠ دولاراً | ٧٤ دولاراً | ١٠٠ دولار |





● العـــــدد الرابـــع



تعبر البحوث والدراسات والمقالات التي تنشر في المجلة عن آراء كاتبيها ولا تعبر بالضرورة عن رأي المعهد.

# المحتويات

الصفحة


- تحليل علاقات الإنتاج فى قطاع الكهرباء بالمملكة العربية السعودية .

د. خالد بن إبراهيم الدخيل ٥٨٧

- تطوير نظام التكاليف من خلال استخدام أسلوب تحديد التكلفة بالتدفق العكسى والفائض المحاسبى لمواجهة احتياجات نظام الإنتاج الفورى .

د. محمد مصطفى الجبالى
د. نبيه بن عبدالرحمن الجبر ٦٢٣

- التعلم التنظيمى : مدخلاً لبناء المنظمات القابلة للتعلم .

د. عبدالرحمن بن أحمد هيجان ٦٧٥

- خصخصة المؤسسة العامة القطرية للاتصالات السلكية واللاسلكية (كيوتل) والآثار المترتبة عليها .

د. رفعت عبدالحليم الفاعورى
هند عبدالرحمن جولو ٧١٣

- عرض كتاب : الصراع على القمة .
مستقبل المنافسة الاقتصادية بين أميركا واليابان .

د. عبدالمعطى محمد عساف ٧٥١

● الإدارة العـــامـة
● المجلد السابع والثلاثون
● العـــدد الرابع
● شـــوال ١٤١٨ هـ
● فـبـراير ١٩٩٨م

# تحليل علاقات الإنتاج في قطاع الكهرباء بالمملكة العربية السعودية

د. خالد بن إبراهيم الدخيل*

## مقدمة :

تهدف هذه الدراسة بصفة أساسية إلى تحديد وتحليل طبيعة العلاقات الإنتاجية فى قطاع الكهرباء بالمملكة العربية السعودية ، وذلك من خلال تحليل بيانات الشركات المساهمة العاملة فى هذا القطاع ، وسيتناول التحليل عدة جوانب ، أولاً : تحديد مرونات الإنتاج بالنسبة لعناصر الإنتاج المستخدمة فى العملية الإنتاجية ، ومعرفة درجة الاستجابة النسبية لناتج قطاع الكهرباء للتغيرات فى مستوى التشغيل لعناصر الإنتاج المختلفة ، ثانيًا : تحديد طبيعة العلاقة بين الإنتاج وحجم الصناعة فى هذا القطاع ، ثالثًا : الوقوف على عوائد عناصر الإنتاج فى قطاع الكهرباء ومدى اعتماد هذا القطاع على عنصر معين دون آخر فى العملية الإنتاجية ، رابعًا : التعرف على كفاية الأداء فى قطاع الكهرباء - بالنسبة لكل شركة على حدة - خلال السنوات المختلفة التى غطتها الدراسة ، والتى تشمل الفترة من عام ١٣٩٩-١٤١٦هـ (١٩٧٩-١٩٩٦م) .

ولتحقيق هدف الدراسة فقد تم تقسيم البحث إلى ستة أجزاء ، الجزء الأول استعرض تطور قطاع الكهرباء فى المملكة العربية السعودية ومعدل النمو فى ذلك القطاع وقد تم ذلك بصورة مختصرة ، والجزء الثانى تضمن بعض الدراسات والبحوث

* أستاذ الاقتصاد المساعد بجامعة الملك سعود - كلية العلوم الإدارية - قسم الاقتصاد - الرياض .

السابقة فى مجال دوال الإنتاج على كل من المستويين : الدولى والمحلى ، أما الجزء الثالث فقد تم فيه تقديم النموذج النظرى والفروض الأساسية للنموذج الاقتصادى المستخدم فى الدراسة ، كما تم فى الجزء الرابع الإشارة إلى بيانات الدراسة والتطرق إلى أهم مشكلات القياس التى يتوقع أن تقلل من فعالية النماذج المقدرة ، وقد قدمنا فى الجزء الخامس النتائج القياسية والإحصائية للنماذج المختارة ، كما تضمن الجزء السادس والأخير خلاصة الدراسة وأهم النتائج المستخلصة .

## أولاً : نمو وتطور قطاع الكهرباء فى المملكة :

يشكل قطاع الكهرباء فى المملكة حجر الأساس لعملية التنمية الشاملة التى تعيشها الدولة فى كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية ، كما يمثل هذا القطاع الخدمى مدخلاً رئيسياً وعاملاً معززاً للإنتاجية فى جميع قطاعات الأنشطة الاقتصادية المختلفة فى المملكة ، ممثلة فى القطاع الصناعى والقطاع الزراعى والقطاع المالى والقطاعات الإنتاجية والخدمية الأخرى .

لقد اشتملت الخطط الخمسية المختلفة للمملكة خلال الخمس والعشرين سنة الماضية على العديد من الأهداف الإستراتيجية والاقتصادية التى تعكس التوجهات الأساسية للتنمية فى الدولة ، وفى مقدمة هذه الأهداف تنمية الموارد البشرية ، ورفع كفاية التجهيزات الأساسية ومن بينها قطاع الكهرباء ، وتمشياً مع تلك الأهداف والتوجهات التنموية فقد أنشئت المؤسسة العامة للكهرباء فى بداية الخطة الخمسية الثانية (١٣٩٥-١٤٠٠هـ) وبالتحديد فى الثانى من رجب عام ١٣٩٦هـ (١٩٧٦م) ، لتتولى تطوير وإدارة جميع المشاريع الكهربائية الحكومية القائمة فى ذلك الوقت ، وقد كان الهدف الرئيسى لهذه المؤسسة نشر وتعميم الخدمة الكهربائية فى جميع مدن وقرى وهجر المملكة ، وذلك من خلال القيام بالعديد من المشاريع الاستثمارية فى مجال الخدمات الكهربائية ، وفى سبيل تحقيق هذا الهدف فقد تم فى الفترة من عام ١٣٩٦-١٤٠١هـ تأسيس الشركات السعودية الأربع الموحدة للكهرباء فى كل من : المنطقة الشرقية والمنطقة الوسطى والمنطقة الجنوبية والمنطقة الغربية ، وكذلك ست شركات للكهرباء فى فترات زمنية أخرى وذلك فى بعض مدن المنطقة الشمالية . ويستعرض

الجدول رقم (١) أهم البيانات المالية للشركات المساهمة السعودية العاملة فى قطاع الكهرباء . ويلاحظ من هذا الجدول النقاط التالية :

١- إن شركات كهرباء الشمال هى شركات صغيرة الحجم نسبيًا إذا ما قيست بالشركات الأربع الأولى فى مجال الكهرباء ، ولذا فقد أدخلناها فى الحسبان تحت اسم شركات كهرباء الشمال باعتبارها فى منطقة واحدة ، وبناء عليه فقد تم فى هذه الدراسة استخدام البيانات التجميعية للشركات الست فى المنطقة الشمالية لتشكل مرفقًا واحدًا يمثل قطاع الكهرباء فى المنطقة الشمالية .

٢- إن تاريخ الإنشاء لهذه الشركات الموحدة كان متقاربًا ، فجميعها أنشئت فى فترة العقد الثامن من هذا القرن الميلادى ، وبذلك تعتبر شركات حديثة المنشأ نسبيًا وما زالت فى طور النمو والتقدم ، حيث لم يمر على إنشائها عشرون عامًا حتى الآن ، وعلى الرغم من هذا التقارب الزمنى فى تاريخ الإنشاء فإن الشركة الموحدة للكهرباء فى المنطقة الغربية تعتبر أحدثها تأسيسًا ، بينما أقدمها هى شركة كهرباء المنطقة الشرقية .

٣- بلغ إجمالى رأس المال المدفوع لهذه الشركات مجتمعة (٢٣١٥٣) مليون ريال موزعة على ما يقارب (٢٣٧) مليون سهم ، هذا وقد توزع رأس المال المدفوع بين هذه الشركات حيث حظيت شركة كهرباء المنطقة الوسطى بنسبة (٣٤,٥٥٪) ، تليها شركة كهرباء المنطقة الغربية بنسبة (٣١,٩٦٪) ، فشركة كهرباء المنطقة الشرقية بنسبة (١٧,٩٣٪) ، وجاءت فى المرتبة الرابعة شركة كهرباء المنطقة الجنوبية بنسبة (١٥,٣٩٪) ، أما شركات كهرباء الشمال مجتمعة فلم يكن من حظها سوى نسبة (٠,١٦٪) ، وعلى ذلك بلغ رأس المال المدفوع فى شركة كهرباء المنطقة الوسطى (٢١٦) ضعفًا بالنسبة لشركات كهرباء الشمال ، و (٢٠٠) ضعف بالنسبة لشركة كهرباء المنطقة الغربية (انظر الجدول «١») .

٤- بلغت المساهمة الحكومية فى شركات الكهرباء (١٩٣٢٣) مليون ريال بنسبة عامة قدرها (٨٣,٤٦٪) من رأس المال المدفوع ، مما يعنى أن القطاع الأهلى حظى بنصيب قدره (١٧٪) تقريبًا (أى ٣٨٣٠ مليون ريال) . هذا وقد توزعت هذه المساهمة الحكومية بين الشركات المختلفة ، وجاءت فى المقدمة من حيث نسبة مساهمة الحكومة إلى رأس المال المدفوع شركة كهرباء الجنوب بنسبة (٩٨,٥٧٪) ،

تليها شركة كهرباء المنطقة الشرقية بنسبة (٩٠,٧٪) ، ثم شركة كهرباء المنطقة الغربية بنسبة (٨٤,٨٨٪) ، فشركة كهرباء المنطقة الوسطى بنسبة (٧١,٧٧٪) ، أما شركات كهرباء الشمال فكانت نسبة المساهمة الحكومية فيها (٥٦,٧٥٪) ، وبالطبع إذا ما قيست هذه المساهمة الحكومية من حيث الحجم بالنسبة لحصة شركات كهرباء الشمال فسوف نجد أن حصة شركة كهرباء المنطقة الغربية كانت حوالى (١١٠) أضعاف ، تليها شركة كهرباء المنطقة الوسطى (١٠١) ضعفًا وشركة كهرباء المنطقة الشرقية (٦٦) ضعفًا ثم شركة كهرباء المنطقة الجنوبية حوالى (٦٢) ضعفًا (انظر الجدول) .

## جدول رقم (١) : أهم البيانات المالية للشركات المساهمة السعودية فى قطاع الكهرباء (عام ١٤١٦هـ / ١٩٩٦م)

| اسم الشركة المساهمة | تاريخ الإنشاء | رأس المال (المدفوع) (مليون ريال) | النسبة المئوية من الإجمالى (٪) | مساهمة القطاع الحكومى (مليون ريال) | نسبة مساهمة القطاع الحكومى لرأس المال المدفوع (٪) |
|---|---|---|---|---|---|
| ١ – كهرباء المنطقة الوسطى | ١٤٠١هـ/ ١٩٨١م | ٨٠٠٠ | ٣٤,٥٥ | ٥٧٤٢ | ٧١,٧٧ |
| ٢ – كهرباء المنطقة الشرقية | ١٣٩٩هـ/ ١٩٧٩م | ٤١٥١ | ١٧,٩٣ | ٣٧٦٥ | ٩٠,٧ |
| ٣ – كهرباء المنطقة الجنوبية | ١٤٠١هـ/ ١٩٨١م | ٣٥٦٤ | ١٥,٣٩ | ٣٥١٣ | ٩٨,٥٧ |
| ٤ – كهرباء المنطقة الغربية | ١٤٠٢هـ/ ١٩٨٢م | ٧٤١٠ | ٣١,٩٦ | ٦٢٨٢ | ٨٤,٨٨ |
| **شركات كهرباء الشمال :** | | | | | |
| – كهرباء تبوك | ١٣٩٢هـ/ ١٩٧٢م | ٦ | | ٢ | |
| – كهرباء عرعر | ١٣٨٩هـ/ ١٩٦٩م | ١٥ | | ٩ | |
| – كهرباء دومة الجندل | ١٣٩٤هـ/ ١٩٧٤م | ١٠ | | ٨ | |
| – كهرباء رفحا | ١٣٩٣هـ/ ١٩٧٣م | ٤ | | ٢ | |
| – كهرباء تيما | ١٣٩٧هـ/ ١٩٧٧م | ١,٤٤ | | – | |
| – كهرباء حقل | ١٣٩٦هـ/ ١٩٧٦م | ٠,٥٤ | | – | |
| ٥ – إجمالى شركات كهرباء الشمال | | ٣٧ | ٠,١٦ | ٢١ | ٥٦,٧٥ |
| **الإجمالى العام** | | ٢٣١٥٣ | ١٠٠ | ١٩٣٢٣ | ٨٣,٤٦ |

المصدر : دليل الشركات المساهمة فى المملكة العربية السعودية – الغرفة التجارية الصناعية – الرياض ١٤١٥هـ/ ١٩٩٥م .

كما يستعرض الجدول رقم (٢) التطور في حجم الإنتاج (الطاقة المولدة) وعدد المشتركين في مختلف الشركات العاملة في مجال الكهرباء خلال سنوات خطط التنمية الخمسية السابقة ، والتي تغطي الفترة من (١٤٠٠-١٤١٥هـ) الموافقة (١٩٨٠-١٩٩٥م) ، ويلاحظ أيضاً من هذا الجدول النقاط التالية :

١- بلغ معدل النمو السنوى العام للطاقة المولدة (٩,٢٪) خلال خطط التنمية المختلفة للمملكة العربية السعودية ، أى خلال الفترة (١٤٠٠-١٤١٥هـ) الموافقة (١٩٨٠-١٩٩٥م) ، وهى فترة (١٥) سنة ، وقد اختلف هذا المعدل بين شركة وأخرى حيث جاءت فى المقدمة شركة كهرباء المنطقة الجنوبية بمعدل (٢٣,٦٪) سنوياً ، تليها شركات كهرباء الشمال بمعدل نمو (١٥٪) سنوياً ، فشركة كهرباء المنطقة الوسطى بمعدل نمو (١٠,٣٪) سنوياً ، كما جاءت شركة كهرباء المنطقة الغربية وشركة كهرباء المنطقة الشرقية بمعدلَىْ نمو متقاربين (٨,٨٪) ، (٧,٦٪) على الترتيب ، وبذلك لم تكن هناك أى علاقة بين ضخامة رأس المال فى الشركات المختلفة ومعدلات النمو للطاقة المولدة فى هذه الشركات .

٢- كان معدل النمو السنوى العام لعدد المشتركين خلال الفترة (١٤٠٠ - ١٤١٥هـ) الموافقة (١٩٨٠-١٩٩٥م) هو (٨,٣٪) ، وقد اختلف بالطبع هذا المعدل بالنسبة للشركات المختلفة ، فحظيت بالمقدمة أيضاً شركة كهرباء المنطقة الجنوبية بمعدل سنوى (١٤,٣٪) ، وتساوت المعدلات فى شركة كهرباء المنطقة الوسطى وشركات كهرباء الشمال حيث كان هذا المعدل (٨,٧٪) ، وانخفض هذا المعدل بعد ذلك إلى (٧,٦٪) فى شركة كهرباء المنطقة الغربية ، كما انخفض أكثر فى شركة كهرباء المنطقة الشرقية إلى (٦,٤٪) .

٣- يلاحظ أن شركة كهرباء المنطقة الجنوبية تميزت بأعلى معدل سنوى للنمو سواء من ناحية الطاقة المولدة أو من ناحية عدد المشتركين ، فقد كان معدل كل منهما على التوالى (٢٣,٦٪) ، (١٤,٣٪) ، وفى الوقت نفسه فإن هذه الشركة قد بلغت نسبة المساهمة الحكومية فيها (٩٨,٥٧٪) وهى أعلى نسبة مساهمة حكومية فى شركات الكهرباء مجتمعة ، أما بالنسبة لأقل معدل نمو سنوى فقد كان من نصيب شركة كهرباء المنطقة الشرقية ، سواء من ناحية الطاقة المولدة (٧,٦٪) ، أو من ناحية عدد المشتركين (٦,٤٪) .

٤- حققت شركات الكهرباء فى المنطقة الوسطى والمنطقة الشمالية معدل نمو سنوى فى

الطاقة المولدة وعدد المشتركين يفوق معدل النمو السنوى العام ، بينما تحقق العكس لشركات الكهرباء فى المنطقتين الشرقية والغربية ، حيث كان معدل النمو السنوى أقل من معدل النمو السنوى العام سواء من ناحية الطاقة المولدة أو عدد المشتركين .

**جدول رقم (٢) : تطور حجم الإنتاج (الطاقة المولدة)**
**وعدد المشتركين فى مختلف الشركات العاملة فى مجال الكهرباء**
**( خلال سنوات خطط التنمية المختلفة ١٤٠٠ - ١٤١٥هـ )**

| شركات الكهرباء المختلفة / الطاقة المولدة وعدد المشتركين | (١) شركة كهرباء المنطقة الوسطى | (٢) شركة كهرباء المنطقة الشرقية | (٣) شركة كهرباء المنطقة الجنوبية | (٤) شركة كهرباء المنطقة الغربية | (٥) شركة كهرباء المنطقة الشمالية | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الطاقة المولدة (ميجا) : | | | | | | |
| ١٤٠٠هـ/ ١٩٨٠م | ٣٧٢٤ | ٩٧٨١ | ٢٢٣ | ٤٨٣٨ | ٣٤٢ | ١٨٩٠٨ |
| ١٤٠٥هـ/ ١٩٨٥م | ٩٥١٦ | ١٢٦٧٦ | ١٨٧٣ | ٧٧٥٣ | ٩٧٢ | ٣٢٧٩٠ |
| ١٤١٠هـ/ ١٩٩٠م | ١١٦٥٦ | ١٨٨٨٥ | ٣٤٤١ | ٩٥٢٤ | ١٧٦١ | ٤٥٢٦٧ |
| ١٤١٥هـ/ ١٩٩٥م | ١٦٤٤٥ | ٢٩٧٧١ | ٥٥١٣ | ١٧٣٥٤ | ٢٨٣٩ | ٧١٩٢٢ |
| معدل النمو السنوى للطاقة المولدة | ٪١٠,٣ | ٪٧,٦ | ٪٢٣,٦ | ٪٨,٨ | ٪١٥ | ٪٩,٢ |
| عدد المشتركين بالآلاف : | | | | | | |
| ١٤٠٠هـ/ ١٩٨٠م | ٢٤٨ | ١٦٩ | ٤٦ | ٣٦٢ | ٤٧ | ٨٧٢ |
| ١٤٠٥هـ/ ١٩٨٥م | ٤٩٧ | ٢٨٢ | ١٦٨ | ٧٣٢ | ٨١ | ١٧٦٠ |
| ١٤١٠هـ/ ١٩٩٠م | ٦٧٦ | ٣٥٦ | ٢٧٣ | ٩٣٣ | ١٢٩ | ٢٣٦٧ |
| ١٤١٥هـ/ ١٩٩٥م | ٨٧٦ | ٤٣٥ | ٢٤٧ | ١١٠٠ | ١٦٦ | ٢٩٢٤ |
| معدل النمو السنوى لعدد المشتركين | ٪٨,٧ | ٪٦,٤ | ٪١٤,٣ | ٪٧,٦ | ٪٨,٧ | ٪٨,٣ |

المصدر : بيانات مجمعة ومصنفة من إعداد الباحث بالاعتماد على منشورات وزارة الصناعة والكهرباء - وكالة الوزارة لشؤون الكهرباء .

لقد حقق الناتج المحلى الإجمالى السعودى نمواً ملحوظاً خلال الخمس والعشرين سنة الماضية ، ولبيان أهمية ناتج قطاع الكهرباء فى تكوين هذا الناتج الإجمالى المحلى فقد تم حساب ومقارنة معدلات النمو السنوية لكل منهما ، حيث افترضنا أن هذا

الناتج ينمو بمعدل أسّى ثابت خلال الزمن (t) ، ومن ثم أمكن استخدام معادلة الانحدار التالية :

$$\ln Y_t = C + rt$$

حيث :

$Y_t$ = قيمة الناتج فى السنة (t) .

C = ثابت الانحدار Constant .

r = معامل الانحدار .

t = المتغير الزمنى .

وبتطبيق هذه العلاقة على بيانات كل من الناتج المحلى الإجمالى وناتج قطاع الكهرباء بالمملكة مقدّرين بالأسعار الثابتة خلال الفترة ١٩٦٩ - ١٩٩٦م (٢٨ سنة) ، حصلنا على معدلات النمو الموضحة فى الجدول (٣) ، حيث يبين هذا الجدول مدى أهمية مساهمة قطاع الكهرباء فى تكوين الناتج المحلى الإجمالى السعودى ، ويقارن معدل النمو فى ناتج قطاع الكهرباء بمعدل النمو فى الناتج المحلى الإجمالى باستخدام بيانات الفترة الزمنية ١٩٦٩ - ١٩٩٦م ، وذلك من خلال حساب الناتج بأسعار ثابتة وباعتبار سنة الأساس (١٩٧٠م = ١٠٠) ، ويتضح من هذا الجدول ما يلى :

١- نمو رقم الناتج المحلى الإجمالى بأسعار ثابتة حيث أصبح الرقم القياسى فى عام ١٩٩٦م هو (٣٢٣) بالنسبة لسنة الأساس (١٩٧٠م = ١٠٠) ، كما أن رقم ناتج قطاع الكهرباء بأسعار ثابتة قد نما أيضًا ولكن بمعدل أكبر حيث أصبح الرقم القياسى فى عام ١٩٩٦م (٥٤٣,٩) ، وكان معدل النمو السنوى فى الناتج المحلى الإجمالى (٤,٧٨٪) ، بينما كان معدل النمو السنوى بالنسبة لناتج قطاع الكهرباء (٦,٥٧٪) .

٢- زادت نسبة مساهمة قطاع الكهرباء فى الناتج المحلى الإجمالى من (١,٥٧٪) فى عام ١٩٦٩م إلى (٢,٥٢٪) فى عام ١٩٩٦م بمعدل نمو سنوى (١,٧٪) ، وهذا يؤكد تحسن هذه النسبة خلال تلك الفترة ، كما يوضح زيادة أهمية قطاع الكهرباء فى تكوين الناتج المحلى الإجمالى السعودى .

**جدول رقم (٣) : مساهمة قطاع الكهرباء فى المملكة العربية السعودية**
**فى تكوين الناتج المحلى الإجمالى خلال الفترة**
**١٩٦٩م - ١٩٩٦م ( سنة الأساس ١٩٧٠م = ١٠٠)**

| السنة | رقم الناتج المحلى الإجمالى (بأسعار ثابتة) مليون ريال | رقم قياسى | رقم ناتج قطاع الكهرباء (بأسعار ثابتة) مليون ريال | رقم قياسى | نسبة مساهمة قطاع الكهرباء فى الناتج المحلى الإجمالى (٪) |
|---|---|---|---|---|---|
| ١٩٦٩م | ١٧٤٠٠ | ٨٧,٤ | ٢٧٣ | ٩١,٦ | ١,٥٧ |
| ١٩٧٠م | ١٩٩٠٧ | ١٠٠ | ٢٩٨ | ١٠٠ | ١,٥ |
| ١٩٧٥م | ٣٤٤٦٢ | ١٧٣,١ | ٣٤٥ | ١١٥,٨ | ١,٠ |
| ١٩٨٠م | ٥٣٢٨٢ | ٢٦٧,٧ | ١١٥٩ | ٣٨٨,٩ | ٢,١٨ |
| ١٩٨٥م | ٤٥٣٠٤ | ٢٢٧,٦ | ٩٧٩ | ٣٢٨,٥ | ٢,١٦ |
| ١٩٩٠م | ٥٦٢٤٣ | ٢٨٢,٥ | ١٢٧٩ | ٤٢٩,٢ | ٢,٢٧ |
| ١٩٩٥م | ٦٢٨٧٧ | ٣١٥,٩ | ١٥٢٢ | ٥١٠,٧ | ٢,٤٢ |
| ١٩٩٦م | ٦٤٣٠٨ | ٣٢٣,٠ | ١٦٢١ | ٥٤٣,٩ | ٢,٥٢ |
| معدل النمو السنوى | ٪٤,٧٨ | | ٪٦,٥٧ | | ٪١,٧ |

- المصدر : التقرير السنوى - مؤسسة النقد العربى السعودى - العدد ٣٣ (١٤١٨هـ/ ١٩٩٧م) .
- رقم قطاع الكهرباء يشمل إنتاج الكهرباء والغاز والمياه .

## ثانيًا : الدراسات السابقة :

هناك العديد من الأبحاث والدراسات الأجنبية التى تهدف إلى قياس وتحليل دوال الإنتاج ، سواء كان ذلك على مستوى الاقتصاد ككل أو على مستوى المنشأة والصناعة ، أما بالنسبة للدراسات المحلية فإن هناك القليل منها ؛ لأن المملكة دولة حديثة التطور نسبيًا من جهة ، ولعدم توفر البيانات التى تتطلبها مثل هذه الدراسات من جهة أخرى ،. هذا وتعتبر الدراسة التى قدمها (Douglas - 1948) [1] من أول وأهم الدراسات التى تبحث فى علاقات الإنتاج على مستوى الاقتصاد القومى ، حيث قام بتقدير دالة الإنتاج لثلاث دول مختلفة من بينها الاقتصاد الأمريكى باستخدام.طريقة المربعات الصغرى وذلك لسلسلة زمنية تبلغ ثلاثًا وعشرين سنة (١٨٩٩ - ١٩٢٢م) ، وفى هذه الدراسة

استخدم (دوجلاس) أربعة مقاييس مختلفة لعناصر الإنتاج وحجم الإنتاج بالنسبة للولايات المتحدة الأمريكية ، وكان الهدف من الدراسة تقدير ومقارنة مرونات الإنتاج بالنسبة لعنصرى الإنتاج (العمل ورأس المال) ، وقد توصلت الدراسة إلى أن الناتج القومى فى الاقتصاد الأمريكى يخضع لظاهرة ثبات الغلة ، وأن مرونة العمل تفوق مرونة رأس المال فى ذلك الاقتصاد بمقدار أكثر من الضعف .

كما أن هناك دراسة نظرية لكل من (Zellner , Kmenta , Dreze) [٢] فى عام ١٩٦٦م ، وقامت هذه الدراسة بتوصيف نموذجين اقتصاديين مختلفين كلاهما يتبع دالة إنتاج (كوب – دوجلاس) ، ويختلف النموذجان من حيث الافتراضات التى تتعلق بدالة الإنتاج ، ففى النموذج الأول أو ما يعرف بالنموذج التقليدى تم افتراض أن المنشآت تعمل وتعظم أرباحها وفق دالة إنتاج غير عشوائية (Nonstochastic Produc-tion Function) ، والنموذج الآخر الذى أسموه نموذج (Marschak-Andrews) تم افتراض دالة إنتاج عشوائية (Stochastic) ، وقد ركزت الدراسة على اشتقاق مقدرات طريقة الإمكانية العظمى (Maximum Likelihood) كأفضل طريقة لتقدير معلمات النموذج المقترح لدالة الإنتاج .

أيضًا هناك الدراسة التى قام بها كل من (Kimbell & Lornat - 1974) [٣] لتقدير دالة الإنتاج فى قطاع الخدمات الصحية بالولايات المتحدة الأمريكية بالاستعانة ببيانات مقطعية لما يقارب (٨٤٤) مشاهدة ، وقد استخدم الباحثان إجمالي الإيراد للخدمات الطبية كمقياس لحجم الإنتاج (المتغير التابع) فى هذا القطاع ، أما المتغيرات الأخرى (المستقلة) فهى : عدد ساعات العمل للأطباء ، وعدد الأطباء العاملين فى المهنة ، وعدد طاقم التمريض ، وأخيرًا عدد غرف المرضى كمقياس لعنصر رأس المال ، وقد توصلت الدراسة إلى أن الإنتاج فى قطاع الخدمات الصحية يخضع لظاهرة تزايد الغلة حيث كان مجموع المرونات المقدرة يفوق الواحد الصحيح .

أما الدراسة التى قدمها (Fishelson - 1977) [٤] لتقدير دالة الإنتاج فى قطاع الاتصالات بالولايات المتحدة الأمريكية باستخدام دالة مرونة الإحلال الثابتة لعنصرى الإنتاج : العمل ورأس المال ، فقد توصلت إلى أن مرونة الإحلال أقل من الواحد الصحيح ، وذلك لجميع الفترات الزمنية الثلاث التى غطتها الدراسة (١٩٤٧–١٩٥٥م) ، (١٩٥٦–١٩٦٥م) ، (١٩٦٦–١٩٧٢م) ، وقد أشار الباحث إلى أن أحد أوجه القصور

فى هذه الدراسة هو عدم شمولها لبعض الشركات المهمة العاملة فى قطاع الاتصالات مثل شركة (Canda Bell) ، وذلك لعدم توفر البيانات الخاصة بدالة الإنتاج ، وقد أوصى الباحث بأهمية إجراء دراسات أخرى مستقبلية لقطاع الاتصالات نظرًا للطابع التقنىّ الحركى (الديناميكى) الذى يتميز به هذا القطاع ، وخصوصًا فيما يتعلق بالابتكارات والاكتشافات المستمرة التى تلعب دورًا كبيرًا فى تشكيل وتغيير علاقات الإنتاج .

أما بالنسبة لأهم الدراسات على المستوى المحلى التى يمكن الاستفادة منها فى إطار هذا البحث فهناك الدراسة التى قام بها (الكسوانى - ١٩٩٤م) [٥] ، واستهدفت توفيق دالة الإنتاج الصناعى فى المملكة العربية السعودية ، وقد شملت الدراسة بيانات مقطعية عن (١٦١٧) مصنعًا موزعًا على الصناعات والمناطق المختلفة فى المملكة ، وقامت الدراسة بالبحث عن دالة الإنتاج المناسبة التى تميز طبيعة العلاقة التقنية بين عناصر وحجم الإنتاج فى القطاع الصناعى ، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن دالة إنتاج (كوب - دوجلاس) تعد أفضل الدوال لربط الناتج الصناعى بعنصرى العمل ورأس المال . وقد كانت مرونة الناتج بالنسبة للعمل (٠,٤٤) ، ومرونة الناتج بالنسبة لرأس المال (٠,٦٢) ، ومنها استنتج الباحث أن عوائد هذين العنصرين على الناتج ثابتة فى القطاع الصناعى بالمملكة ، وأن هذا القطاع يتصف بكثافة رأسمالية عالية نظرًا لارتفاع نسبة مرونة رأس المال إلى العمل .

كذلك هناك الدراسة التى قام بها (دياب - ١٩٩٣م) [٦] لتقدير دالة إنتاج الخطوط السعودية كتطبيق على صناعة النقل الجوى بالمملكة العربية السعودية ، وقد استهدفت هذه الدراسة كشف وتحليل دالة إنتاج الخطوط السعودية ، وتمت الاستعانة فى هذه الدراسة بدوال إنتاج (كوب - دوجلاس) ومرونة الإحلال الثابتة والدالة المتسامية للإنتاج ، واستخدمت بيانات سلسلة زمنية تشمل عشرين سنة للفترة من (١٩٦٩-١٩٨٨م) ، وقد تبين من هذه الدراسة أن الخطوط السعودية صناعة مكثفة لرأس المال وذات غلة إيرادات تشغيلية حقيقية ثابتة ، كما أشارت النتائج الإحصائية للنماذج المستخدمة فى قياس دالة الإنتاج إلى بعض المعايير المساعدة فى رفع خدمات الخطوط السعودية ، منها ضرورة الاستغلال الكامل للطاقة الحمولية المتوفرة ، وتكثيف استخدام رأس المال ، وقد أوصت هذه الدراسة بإعادة النظر فى الأنشطة الأخرى التى تقوم بها الخطوط السعودية مثل رحلات الحج والرحلات الخاصة ؛ لأن هذا النوع من الإيرادات يعتمد على عوامل أخرى لم تدخل فى نطاق الدراسة .

أخيراً ، هناك الدراسة التى قدمها (عبدالله - ١٩٩٤م) [٧] لتحديد مرونة الإنتاج وعائدات الحجم فى صناعة الألبان بالمملكة العربية السعودية ، وفى هذه الدراسة تم تقدير دالة (كوب - دوجلاس) لصناعة الألبان بالمملكة ، وقد تم الاعتماد على بيانات مقطعية لعدد (٣٧) مصنعاً فى مناطق المملكة المختلفة ، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن إنتاج هذه الصناعة غير مرن بالنسبة للعمل ورأس المال ولكنه أكثر مرونة بالنسبة للعمل ، وقد استنتج الباحث أن إنتاج الألبان فى المملكة يتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم الكبير ، وأنه يتزايد مع تزايد حجم المصنع ، وأوصى الباحث بأهمية استخدام حجم أكبر للمنشآت ، وترشيد إعانات رأس المال فى هذه الصناعة .

## ثالثًا : النموذج النظرى للدراسة :

يعرف الإنتاج بأنه العملية أو الوظيفة التى تقوم بها المنشآت المختلفة من خلال مزج عناصر الإنتاج (مثل العمل ورأس المال) للحصول على مقدار معين من السلع والخدمات ، وحتى تتم العملية الإنتاجية فإنه لا بد من وجود عناصر إنتاج تمثل المدخلات لهذه العملية ، ويترتب عليها مخرجات أو إيجاد سلع وخدمات . إن العلاقة التى تربط بين مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية توصف بدالة الإنتاج (Production Function) ، وتعرف بأنها العلاقة الفنية التى تعطى أقصى ما يمكن إنتاجه أو الحصول عليه من سلع وخدمات باستخدام كمية معينة من عناصر الإنتاج وذلك عند مستوى معين من التقنية ، ويعبر عن هذه العلاقة رياضياً بالصورة العامة التالية :

$$Q = f(R_1, R_2 \dots R_n)$$

حيث :

$Q$ = أقصى كمية من الإنتاج .

$R_1 \dots R_n$ = الكميات المستخدمة من العناصر الإنتاجية المختلفة $(1, \dots n)$ .

وهناك العديد من دوال الإنتاج المعروفة فى علم الاقتصاد ، ومن أشهر هذه الدوال ما يعرف باسم دالة إنتاج كوب - دوجلاس (Cobb-Douglass Production Function) وتأخذ هذه الدالة الصيغة العامة التالية :

$$Q = f(L,K) = AL^{a} K^{\beta} \qquad (1)$$

حيث :

Q = أقصى حجم من الإنتاج .

L = الكميـات المستخدمـة من عنصر العمـل (L > o) .

K = الكميات المستخدمة من عنصر رأس المال (K > o) .

A = رقمًا موجبًا يمثل دور التقنية (التكنولوجيا) فى الإنتاج (A > o) .

a = رقمًا موجبًا (a > o) .

β = رقمًا موجبًا (β > o) .

وتتمتع هذه الدالة بالعديد من الخصائص نلخص أهمها كما يلى :

١- أنها دالة متجانسة من الدرجة (a + β) ، وبالتحديد فإنه إذا كانت :

$a + \beta > 1$ ⇐ دالة الإنتـاج تخضع لحالة تزايد الغلة .

$a + \beta = 1$ ⇐ دالة الإنتـاج تخضع لحالة ثبات الغلة .

$a + \beta < 1$ ⇐ دالة الإنتاج تخضع لحالة تناقص الغلة .

٢- الإنتاجية الحدية لكل عنصر إنتاجى فى هذه الدالة موجبة ، أى أن :

$$MP_K = \frac{\partial Q}{\partial K} > 0 \quad \text{و} \quad MP_L = \frac{\partial Q}{\partial L} > 0$$

٣- تخضع الإنتاجية الحدية لكل عنصر إنتاجى فى الدالة لقانون تناقص الغلة ، أى أن :

$$\frac{\partial MP_K}{\partial K} < 0 \quad \text{و} \quad \frac{\partial MP_L}{\partial L} < 0$$

٤- مرونة الإنتاج بالنسبة لكل عنصر إنتاجى ثابتة وتساوى (a) بالنسبة لعنصر العمل و (β) بالنسبة لعنصر رأس المال .

٥- معدل الإحلال الفنى بين عنصرى الإنتاج سالب .

٦- مرونة الإحلال ثابتة وتساوى الواحد الصحيح .

إن ما يميز هذه الدالة ويجعلها ذات فائدة كبيرة فى التطبيقات الاقتصادية المختلفة هو سهولة تحويلها إلى دالة خطية وذلك بأخذ الصورة اللوغاريتمية للدالة (1) لنحصل على :

$$\text{Log } Q = \log A + a \log L + \beta \log K \qquad (2)$$

ومن هذه الدالة الخطية وباستخدام بيانات عن حجم الإنتاج وعنصرى الإنتاج فإنه يمكن تقدير الثوابت (a) و (β) للحصول على كل من مرونات الناتج بالنسبة لعنصرى العمل ورأس المال ، وكذلك قياس عوائد الغلة ، وتحديد ما إذا كان الإنتاج يخضع لزيادة أو ثبات أو تناقص الغلة .

كما يمكن التعبير عن دالة إنتاج (كوب – دوجلاس) السابقة (1) بصورة مختزلة (Intensive Cobb-Douglass Production Function) وذلك بالحصول على نسبة الإنتاج إلى العمل (الناتج المتوسط للعمل) وكذلك نسبة رأس المال إلى العمل ، وذلك على النحو التالى :

$$\frac{Q}{L} = \frac{AL^{a} K^{\beta}}{L}$$

وبافتراض ثبات عوائد الإنتاج ، أى أن $(\beta = 1 - a)$ لذا فإن :

$$\frac{Q}{L} = A\left(\frac{K}{L}\right)^{1-a} \qquad (3)$$

وتتميز هذه الصورة المختزلة لدالة (كوب – دوجلاس) بكونها تعطى دالة إنتاج ذات متغير تفسيرى واحد هو نسبة رأس المال إلى العمل .

وبنفس الطريقة السابقة فإنه يمكن تحويل هذه الدالة غير الخطية إلى دالة خطية وذلك بأخذ الصورة اللوغاريتمية للدالة (3) لنحصل على :

$$\text{Log}\left(\frac{Q}{L}\right) = \text{Log } A + \beta \text{ Log}\left(\frac{K}{L}\right) \qquad (4)$$

ومن هذه الدالة يمكن تقدير الثابت (β) الذى يعطى مرونة الإنتاج بالنسبة لرأس المال .

وتجدر الإشارة إلى أن كلاً من دالتى (كوب - دوجلاس) العادية والمختزلة بصورتيهما الخطية الموضحتين أعلاه [فى المعادلتين (2) و (4)] تعتبران من دوال الإنتاج الأكثر شيوعًا واستخدامًا فى التطبيقات الاقتصادية والقياسية المتعلقة بدوال الإنتاج ، وبناءً عليه فإن الصورة العامة للنماذج الاقتصادية التى سيتم قياسها واختبارها فى هذه الدراسة والتى تتبع دالة (كوب - دوجلاس) العادية ستأخذ الصيغة اللوغاريتمية التالية * :

$$\ln Q_{jt} = \ln A_j + a \ln L_{jt} + \beta \ln K_{jt} + U_{jt} \qquad (5)$$

حيث :

$Q_{jt}$ = حجم الإنتاج لشركة الكهرباء الموحدة فى الإقليم (j) فى الفترة الزمنية (t) .

$L_{jt}$ = الكميات المستخدمة من عنصر العمل فى شركة الكهرباء الموحدة للإقليم (j) فى الفترة الزمنية (t) .

$K_{jt}$ = الكميات المستخدمة من عنصر رأس المال فى شركة الكهرباء الموحدة للإقليم (j) فى الفترة الزمنية (t) .

$A_j$ = ترمز لدور التقنية (التكنولوجيا) فى إنتاج الكهرباء فى الإقليم (j) .

$U_{jt}$ = ترمز للخطأ العشوائى للدالة (Stochastic error term) .

j = ترمز للإقليم أو للمنطقة الإدارية فى المملكة (j = 1, .., 5) .

t = ترمز للفترة الزمنية (t = 1, .., T) .

وكما أشرنا سابقًا فإن (a) تعطى مرونة الإنتاج بالنسبة لعنصر العمل ، وبمعنى آخر فهى تمثل مقياس للتغير النسبى فى الإنتاج نتيجة للتغير فى عنصر العمل بنسبة معينة ، وبالمثل فإن (β) تعطى مرونة الإنتاج بالنسبة للتغير فى رأس المال ، كما أن مجموعهما (a + β) يعطى الباحث فكرة عن عوائد الغلة (Returns to Scale) أى درجة استجابة الإنتاج للتغير النسبى فى جميع عناصر الإنتاج .

* من المعروف أن دالة (كوب - دوجلاس) غير خطية بالنسبة لحجم الإنتاج وعناصر الإنتاج ، ولكنها خطية بالنسبة للوغاريتم الإنتاج ولوغاريتم كل عنصر من عناصر الإنتاج ، وتسمى فى هذه الحالة الأخيرة بالنسبة باسم نموذج (كوب - دوجلاس) اللوغاريتمى الخطى (Log - Linear Model) .

أما بالنسبة للنماذج الاقتصادية التى سيتم أيضًا قياسها واختبارها فى هذه الدراسة والتى تتبع (دالة كوب – دوجلاس) المختزلة ، فإن صورتها العامة ستأخذ الصيغة اللوغاريتمية التالية :

$$\ln\left(\frac{Q_{jt}}{L_{jt}}\right) = \ln A_j + \beta_j \ln\left(\frac{K_{jt}}{L_{jt}}\right) + U_{jt} \qquad (6)$$

حيث :

$\left(\frac{Q_{jt}}{L_{jt}}\right)$ = الناتج المتوسط لوحدة العمل المستخدمة فى شركة الكهرباء الموحدة بالإقليم (j) فى الفترة الزمنية (t) .

$\left(\frac{K_{jt}}{L_{jt}}\right)$ = نسبة رأس المال إلى الكمية المستخدمة من عنصر العمل فى شركة الكهرباء الموحدة بالإقليم (j) فى الفترة الزمنية (t) .

$A_j$ = يرمز لدور التقنية (التكنولوجيا) فى إنتاج الكهرباء فى الإقليم (j) .

$\beta_j$ = مرونة الإنتاج بالنسبة لرأس المال فى الإقليم (j) .

أما بالنسبة لباقى الرموز فى هذه الدالة فإن لها نفس التعريف المستخدم فى الدالة السابقة (5) .

ويفترض الباحث أن هناك علاقة طردية بين كل متغير تابع فى معادلات الإنتاج السابقة والمتغيرات المستقلة ، حيث يزيد حجم الإنتاج مع زيادة الكميات المستخدمة من عناصر الإنتاج ، وبافتراض أن جميع النماذج المستخدمة فى هذه الدراسة والمتمثلة فى الصيغ (5) و (6) تتوفر فيها جميع فروض نموذج الانحدار الخطى المعروفة ، فإنه يمكن تطبيق طريقة المربعات الصغرى (OLS) فى تقدير معلمات تلك النماذج .

## رابعًا : البيانات ومشكلات القياس :

تغطى هذه الدراسة مدة ثماني عشرة سنة وذلك للفترة من عام ١٣٩٩هـ إلى عام ١٤١٦هـ (١٩٧٩-١٩٩٦م)* ، وقد تم تجميع بيانات سنوية عن المتغيرات الرئيسية الثلاثة الداخلة فى الدراسة وهى : حجم الإنتاج مقيسًا بحجم الطاقة المولدة ، وعدد العمال ، ومقدار رأس المال لكل من شركات الكهرباء الخمس الموزعة فى مناطق المملكة الإدارية الخمس : الوسطى ، الشرقية ، الغربية ، الجنوبية ، والشمالية . وقد تم الاعتماد على منشورات (وزارة الصناعة والكهرباء ، وكالة الوزارة لشؤون الكهرباء ، إدارة الدراسات والإحصاء) فى الحصول على البيانات المتعلقة بحجم الطاقة المولدة (حجم الإنتاج) وعدد العمال وعدد المشتركين [٨] ، أما البيانات المتعلقة برأس المال فقد تم تجميعها من الميزانيات السنوية التى تصدرها الشركات المذكورة لكل سنة [٩] .

وهنا تجدر الإشارة إلى أن الفترة التى تغطيها الدراسة تختلف بشكل بسيط من شركة إلى أخرى ، حسب توفر البيانات للمتغيرات المستخدمة من جهة ، واعتماداً على تاريخ تأسيس الشركة من جهة أخرى ، وبصفة عامة فقد تراوحت هذه الفترة من ثماني عشرة سنة للشركة الموحدة للكهرباء فى المنطقة الشرقية ، إلى خمس عشرة سنة للشركة الموحدة للكهرباء فى المنطقة الغربية .

إن من أهم المشكلات القياسية التى يتوقع أن تعانيها النماذج الاقتصادية فى هذه الدراسة والتى تستخدم إحصائيات السلاسل الزمنية هى مشكلة الارتباط التسلسلى (Serial Correlation) ، ويقصد بذلك أن حد الخطأ فى فترة زمنية معينة (t)يرتبط بحدود الخطأ فى فترة أو فترات زمنية أخرى (t - s) ، وقياسيًا يترتب على هذه المشكلة عدم الحصول على مقدرات المربعات الصغرى العادية بخواصها المعروفة ، وبالتحديد ما يتعلق منها بانعدام التغاير بين حدود العنصر العشوائى (∈) ، أى أن :

$$Cov(\epsilon_t , \epsilon_{t-s}) = E(\epsilon_t , \epsilon_{t-s}) \neq 0$$

* يلاحظ هنا أن عنصر الزمن فى هذه الدراسة كان محدداً بثمانى عشرة سنة ، ويعود السبب فى ذلك بصفة عامة إلى كون المملكة دولة حديثة التطور نسبيًا ، وبصفة خاصة إلى كون الشركات السعودية الموحدة للكهرباء فى مناطق المملكة المختلفة بدأ تأسيسها فى الفترة من ١٣٩٦هـ إلى عام ١٤٠١هـ (١٩٧٦ - ١٩٨١م) ، وقبل هذه الفترة فإن الخدمات الكهربائية كانت تقدم من قبل شركات صغيرة لا تتوفر عنها بيانات دقيقة وشاملة .

ومما تجدر الإشارة إليه أن مقدرات المربعات الصغرى تظل تتسم بالخطية وعدم التحيز فى ظل وجود الارتباط التسلسلى ولكنها لا تتسم بالكفاية (Efficiency) نظراً لعدم توفر شرط انعدام التغاير بين حدود الخطأ ، ومن ثم فإن النتائج التى يتم الحصول عليها باستخدام طريقة المربعات الصغرى العادية لا يمكن الاعتماد عليها وخاصة فيما يتعلق منها بإحصائيات الاختبارات (t) و (f) ، ولهذا السبب فإنه يتم اللجوء إلى طريقة المربعات الصغرى المعممة (Generalized Least Square) التى تعطى مقادير تتسم بالخطية وعدم التحيز والكفاية ، هذا وتجدر الإشارة أيضاً إلى أن درجة الارتباط التسلسلى بين حدود الخطأ تختلف تبعاً لطبيعة البيانات المستخدمة فى الدراسة ، وحيث إن السلاسل الزمنية المستخدمة فى هذه الدراسة سنوية ، لذا فإنه من المتوقع وجود ارتباط تسلسلى من الدرجة الأولى ، أى أن :

$$Cov(\epsilon_t , \epsilon_{t-1}) = E(\epsilon_t , \epsilon_{t-1}) \neq 0$$

وفى سبيل الكشف والتحقق من وجود مشكلة الارتباط الذاتى فى النماذج الاقتصادية الخمسة المراد قياسها فى هذه الدراسة فقد تم استخدام طرق كشف بيانية تقليدية وأخرى تحليلية متقدمة [١٠] ، وتقوم الطرق البيانية على أساس تصوير بواقى انحدار المربعات الصغرى ($e_t$) على المحور الرأسى وعنصر الزمن على المحور الأفقى ثم ملاحظة الاتجاه العام لهذه البواقى ، وقد أوضحت الأشكال البيانية أن هناك مساراً منتظماً للبواقى خلال الزمن ، مما يدل على أن هناك ارتباطاً ذاتياً موجباً بين البواقى والزمن فى جميع النماذج الاقتصادية المستخدمة .

أما فيما يتعلق بالطرق التحليلية فإن من أشهر وأكثر الطرق المستعملة شيوعاً فى الدراسات القياسية هو اختبار (ديربن – واتسون Durbin & Watson) ، ويفترض هذا الاختبار الإحصائى أن هناك ارتباطاً ذاتياً من الدرجة الأولى بين قيم الخطأ العشوائى ($\epsilon_t$) ، أى أن :

$$\epsilon_t = P\,\epsilon_{t-1} + V$$

حيث (P) تمثل معامل الانحدار الذاتى ، وبناء عليه يتم اختبار الفرض الإحصائى التالى :

$$H_0 : P = 0$$

$$H_1 : P \neq 0$$

وينص فرض العدم ($H_0$) على أنه ليس هناك ارتباط ذاتي بين قيم الخطأ العشوائي ($\epsilon$) مقابل الفرض البديل الذي ينص على أن هناك ارتباطًا ذاتيًا موجبًا أو سالبًا بين قيم ($\epsilon$) ، وبعد ذلك يتم مقارنة القيمة المحسوبة لاختبار.(D.W) من بواقي الانحدار المقدر مع القيم الجدولية الدنيا والعليا لتوزيع (d) ، ومن ثم يتم اتخاذ القرار الإحصائي المناسب فيما يتعلق بوجود أو عدم وجود مشكلة الارتباط التسلسلي .

هذا ويوضح الجدول (٤) القيم المحسوبة لاختبار (D.W) ، ويلاحظ أن جميع هذه القيم كانت صغيرة نسبيًا وبإشارة موجبة مما يشير إلى وجود ارتباط تسلسلي موجب ، وللتأكد من ذلك فقد تم اختبار الفرضية السابقة الخاصة بفرضي العدم والبديل باستعمال اختبار (D.W) عند مستوى معنوية (٥٪) ، حيث تم في البداية تحديد قيم المشاهدات (عدد السنوات) وعدد المتغيرات لكل نموذج قياسي على حدة ، ومن ثم تم الحصول على القيم الجدولية للحدود الدنيا والحدود العليا لاختبار (D.W) ، وقد وجد أن القيم المحسوبة ($d_c$) للاختبار والموضحة في الجدول (٤) أقل من الحدود الدنيا للقيم الجدولية ($d_L$) في أربعة نماذج اقتصادية (الوسطى ، الشرقية ، الجنوبية ، الشمالية) ، أي أن :

$$(d_c) < (d_L)$$

**جدول رقم (٤) : نتائج اختبار (D.W) للنماذج المقدمة لقطاع الكهرباء في المملكة**

| المنطقة | دالة (كوب - دوجلاس) العادية (k = 2) | دالة (كوب - دوجلاس) المختزلة (k = 1) |
|---|---|---|
| الوسطى | 0.94 | 1.05 |
| الشرقية | 0.58 | 0.59 |
| الغربية | 0.91 | 1.26 |
| الجنوبية | 0.86 | 0.69 |
| الشمالية | 0.26 | 0.62 |

* يشير الحرف (k) في هذا الجدول إلى عدد المتغيرات التفسيرية (المستقبلية) المستخدمة في تقدير دالة الإنتاج .

وبناءً عليه فإننا نرفض فرض العدم ($H_0$) ونقبل الفرض البديل ($H_1$) الذى ينص على وجود ارتباط ذاتى موجب بين حدود الخطأ فى النماذج الاقتصادية الخاصة بهذه المناطق ، وبالتالى فإنه لا يمكن الاعتماد على نتائج التقدير المستخلصة من طريقة المربعات الصغرى العادية ، ولأخذ هذا الارتباط بعين الاعتبار فإنه تم تصحيح جميع النماذج المستخدمة فى الدراسة بتطبيق طريقة المربعات الصغرى المعممة وذلك باستخدام AR (1) كمتغير مستقل فى كل نموذج على حدة .

وتجدر الإشارة إلى أنه بالنسبة لدالة (كوب – دوجلاس) المختزلة والمطبقة على نموذج المنطقة الغربية ، فإن اختبار (D.W) الإحصائى لا يمكّن من الجزم بوجود أو غياب مشكلة الارتباط الذاتى على مستوى المعنوية المحدد (٥٪) ، حيث إن الاختبار فى هذه الحالة غير حاسم ، لأن القيمة المحسوبة للاختبار ($d_c$) كانت أكبر من الحدود الدنيا للقيم الجدولية ($d_L$) وأقل من الحدود العليا ($d_U$) لتلك القيم :

$$1.08 < 1.26 < 1.36$$

وللتحقق من وجود هذه المشكلة من عدمها فقد تم تطبيق اختبار (LM) الإحصائى أو ما يعرف باسم اختبار (The Breusch-Godfrey Test) ، ويعتبر هذا الاختبار (LM) أكثر شمولية وعمومية من اختبار (D.W) [١٣] ، حيث إن الأخير يقتصر فقط على الحالات التى يكون فيها ارتباط ذاتى من الدرجة الأولى AR (1) ، بينما يفترض اختبار (LM) الإحصائى أن هناك ارتباطًا ذاتيًا بين قيم الخطأ العشوائى لمختلف الفترات الزمنية ، أى أن :

$$\epsilon_t = p\, \epsilon_{t-s} + V$$

حيث : $s = 1, \ldots T$

وقد أكدت نتيجة هذا الاختبار أن هناك ارتباطًا ذاتيًا بين قيم الخطأ العشوائى مما ترتب عليه ضرورة تصحيح هذا النموذج بنفس الطريقة السابقة .

إن هناك أربع طرق مختلفة لقياس دوال الإنتاج المستخدمة فى نماذج هذه الدراسة (Intriligator , P.269) [١٢] وكل طريقة تتضمن افتراضات تختلف عن الأخرى ، الأولى تتمثل فى تقدير دالة الإنتاج العادية بالصورة اللوغاريتمية ، وهذه أفضل الطرق

من حيث قلة الافتراضات التى تتطلبها، ولكن تعترض عملية التقدير هذه بعض المشكلات القياسية مثل الارتباط الخطى المتعدد واختلاف التباين ، خاصة عندما تكون بيانات الدراسة مقطعية ، وكذلك مشكلة الارتباط الذاتى عندما تكون بيانات الدراسة عبارة عن سلاسل زمنية . والطريقة الثانية تتمثل فى تقدير دالة الإنتاج المختزلة بالصورة اللوغاريتمية ، وتتميز هذه الطريقة بأنها تقلل من المشكلات القياسية السابقة ولكنها تتطلب افتراض خاصية ثبات الغلة لعوائد الإنتاج ، وبالتالى فإنه لا يمكن استخدامها لمعرفة ما إذا كانت الدالة تخضع لظاهرة تزايد أو تناقص الغلة . أما الطريقة الثالثة فإنها تقوم على حساب حصة دخل عنصر الإنتاج فى قيمة الإنتاج ، وتفترض هذه الطريقة ثبات الغلة ، وتتطلب أن تكون هناك سوق منافسة كاملة ، وأن تسعى المنشأة لتحقيق أقصى الأرباح . وأما الطريقة الرابعة فإنها تقوم على أساس تحديد علاقات الإنتاج الحدى لعناصر الإنتاج المختلفة بأسعار هذه العناصر ، وهذه الطريقة أيضًا كسابقتها تتطلب افتراض ثبات الغلة وسوقًا منافسة كاملة وهدف تعظيم الأرباح .

وهنا تجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسة سوف تقتصر فيما يتعلق بدالة (كوب - دوجلاس) على تطبيق الطريقتين الأولى والثانية فقط ، وذلك لعدم توفر بيانات عن أسعار خدمات عناصر الإنتاج خلال فترة زمنية مناسبة ، وبناء عليه فإن النماذج الاقتصادية التى سيتم تقديرها واختبارها فى هذه الدراسة لكل إقليم أو منطقة ستعتمد على كل من دالة إنتاج (كوب - دوجلاس) العادية ودالة (كوب - دوجلاس) المختزلة * .

## خامسًا : النتائج القياسية والإحصائية :

لغرض تحقيق هدف هذه الدراسة فقد تم باستخدام طريقة المربعات الصغرى المعممة (GLS) تقدير عشرة نماذج قياسية لعلاقات الإنتاج فى شركات الكهرباء بمناطق المملكة الخمس : الوسطى ، الشرقية ، الغربية ، الجنوبية ، والشمالية ، حيث

* لقد تم فى هذه الدراسة أيضًا اختبار أشكال أخرى من دوال الإنتاج مثل دالة مرونة الإحلال الثابتة ودالة الإنتاج اللوغاريتمية المعدلة ودالة الإنتاج المتسامية لكل إقليم على حدة ، وقد كانت أفضل النتائج القياسية هى التى حصلنا عليها من تقرير دالة (كوب - دوجلاس) بصورتيها العامة والمختزلة .

** هذه الأرقام لا تشمل ثوابت الانحدار .

تم تطبيق واختبار العديد من دوال الإنتاج مثل دالة (كوب – دوجلاس) العادية ، ودالة (كوب – دوجلاس) المختزلة ، ودالة مرونة الإحلال الثابتة ، والدالة اللوغاريتمية المحولة ، وغيرها من دوال الإنتاج الأخرى ، وقد كانت أفضل النتائج التى حصل عليها الباحث لتفسير العلاقة بين الناتج ومدخلات العمل ورأس المال هى تلك التى نتجت عن تقدير دالة إنتاج (كوب – دوجلاس) العادية ودالة إنتاج (كوب – دوجلاس) المختزلة لكل من شركات الكهرباء فى المناطق الخمس .

تبين النتائج الإحصائية أن هناك (١٥) معلمة تم تقديرها فى جميع النماذج باستخدام دالتى الإنتاج المذكورتين ، منها (١٠) معلمات خاصة بدالة (كوب – دوجلاس) العادية (جدول ٥) و (٥) معلمات خاصة بدالة (كوب – دوجلاس) المختزلة (جدول ٧)** ، ومن هذه المعلمات الخمس عشرة كان هناك (١٢) معلمة منها إشاراتها متفقة مع الافتراضات النظرية للدراسة ، وهذا يدل على موافقة نتائج هذه الدراسة مع النماذج النظرية التى تم تبنيها ، وتمثل القيم داخل الأقواس فى الجدولين (٥) و (٧) معاملات إحصائية (t) الخاصة بكل متغير ، وتشير إلى مدى معنوية كل معامل إحصائيًا ، ويلاحظ هنا أن هذه المعنوية تحققت لعدد (١١) من عدد الـ (١٢) معلمة السابقة وذلك عند درجة ثقة (٩٥٪) على الأقل ، مما يؤكد على رفض فرض العدم الذى ينص على عدم وجود علاقة بين حجم الإنتاج وعنصرى إنتاج العمل ورأس المال فى دالة (كوب – دوجلاس) بصيغتيها المختلفتين ، ولغرض المقارنة فإن معاملات التحديد ($R^2$) تم تقديمها فى نهاية كل جدول ، فبالنسبة لنتائج التحليل الانحدارى لنماذج دالة (كوب – دوجلاس) العادية نجد أن معاملات التحديد تتراوح بين (٠,٩٩) فى (المنطقة الجنوبية) و (٠,٩٣) فى (المنطقة الشرقية) ، أما نتائج التحليل الانحدارى لنماذج دالة (كوب – دوجلاس) المختزلة فإن معاملات التحديد تتراوح بين (٠,٩٨) فى (المنطقة الجنوبية) و (٠,٨٧) فى (المنطقة الشرقية) .

## ١- دالة (كوب – دوجلاس) العادية :

يلخص الجدول رقم (٥) نتائج التحليل الانحدارى لدالة إنتاج الكهرباء لخمسة نماذج مقدرة باستخدام دالة (كوب – دوجلاس) العادية ، كل منها يمثل منطقة من مناطق المملكة الإدارية الخمس ، ويبين هذا الجدول أن معاملات الانحدار المقدرة لعنصر إنتاج العمل (L) كانت موجبة فى جميع النماذج الخمسة ، وهذا يتفق مع

توقعات النموذج الاقتصادى السابق الإشارة إليها ، كما أن هذه المعاملات - باستثناء نموذج المنطقة الغربية - تجتاز اختبار المعنوية الإحصائية (t) بدرجة ثقة لا تقل عن (٩٥٪) ، أما بالنسبة لمعاملات الانحدار المقدرة لعنصر إنتاج رأس المال (K) فقد كانت تحمل الإشارة المتوقعة الموجبة فى ثلاثة نماذج اقتصادية ( الوسطى - الشرقية - الغربية ) وذات معنوية مرتفعة بدرجة ثقة (٩٥٪) . أما بالنسبة للنماذج الخاصة بالمنطقتين الجنوبية والشمالية فقد كانت الإشارة الجبرية لمعامل انحدار رأس المال متناقضة مع توقعات النموذج الاقتصادى التى تنص على وجود علاقة طردية بين المتغير التفسيرى (رأس المال) والمتغير التابع (حجم الإنتاج) ، ويلاحظ هنا أن نتائج هذه المعاملات غير المتوقعة كانت غير معنوية إحصائياً .

**جدول رقم (٥) : نتائج التحليل الانحدارى لدالة إنتاج الكهرباء فى مناطق المملكة المختلفة (دالة كوب - دوجلاس العادية)**

| المنطقة / المتغير | C | L | K | $\bar{R}^2$ | F | D.W |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الوسطى | - 11.76[b]<br>(- 1.78) | 0.66[b]<br>(1.90) | 1.31[a]<br>(5.76) | 0.96 | 138.03 | 1.32 |
| الشرقية | - 6.49<br>(- 0.56) | 0.67[a]<br>(2.25) | 1.02[b]<br>(1.77) | 0.93 | 77.85 | 1.70 |
| الغربية | - 12.42<br>(-1.53) | 0.48<br>(0.40) | 1.23[a]<br>(8.85) | 0.94 | 55.70 | 1.98 |
| الجنوبية | 12.31[a]<br>(5.40) | 0.43[a]<br>(2.84) | - 0.04<br>(- 0.27) | 0.99 | 699.04 | 1.79 |
| الشمالية | 10.98<br>(1.49) | 1.05[a]<br>(2.93) | - 0.12<br>(- 0.51) | 0.98 | 387.92 | 2.26 |

* تمثل (C) ثابت الانحدار Constant .
* تمثل القيم داخل الأقواس معاملات إحصائية (t) ، حيث الرمز (a) يشير إلى أن القيمة المطلقة للمعامل ($t \geq 1.96$) ، والرمز (b) يشير إلى أن القيمة المطلقة للمعامل ($1.69 \leq t < 1.96$) .

مما سبق نخلص إلى أن أفضل النتائج القياسية لدالة (كوب - دوجلاس) العادية تم الحصول عليها من النماذج الخاصة بكل من المناطق : الوسطى والشرقية والغربية ، وبالتالى فإنه يمكن الاعتماد على مقدرات هذه النماذج فى دراسة وتحليل علاقات الإنتاج فى قطاع الكهرباء بهذه المناطق ، ويلخص الجدول رقم (٦) مرونات الإنتاج (Output Elasticity) وعوائد الغلة (Returns to Scale) لعنصرى إنتاج العمل ورأس المال لشركات الكهرباء فى مناطق المملكة الخمس خلال فترة الثمانى عشرة سنة الماضية . (*)

**جدول رقم (٦) : مرونات الإنتاج ومعاملات عائد الغلة**
**(دالة كوب - دوجلاس العادية)**

| المرونات / المنطقة | $E_L = a$ | $E_K = \beta$ | $a + \beta$ | $\beta / a$ |
|---|---|---|---|---|
| الوسطى | 0.66 | 1.31 | 1.97 | 1.98 |
| الشرقية | 0.67 | 1.02 | 1.69 | 1.52 |
| الغربية | 0.48 | 1.23 | 1.71 | 2.56 |
| الجنوبية | 0.43 | ** (- 0.04) ** | - | - |
| الشمالية | 1.05 | ** (- 0.12) | - | - |

** هذه الأرقام تشير إلى مرونات سالبة ، وحيث إنها جميعًا كانت غير معنوية ، لذا لم يتم أخذها بعين الاعتبار فى التحليل .

إن معاملات المرونة التى يوضحها هذا الجدول تشير إلى أن مرونة الإنتاج فى قطاع الكهرباء بالمنطقة الوسطى تبلغ (٠,٦٦) بالنسبة لعنصر العمل و (١,٣١) بالنسبة لعنصر رأس المال ، وهذا يعنى أنه خلال فترة الدراسة فإن زيادة عنصر العمل بنسبة (١٠٪) تؤدى إلى زيادة الإنتاج فى المتوسط بمقدار (٦,٦٪) وذلك عند ثبات عنصر رأس المال ، وبالمثل فإنه عند تثبيت عنصر العمل فإن زيادة مقدارها (١٠٪) فى رأس المال تؤدى إلى زيادة الإنتاج فى المتوسط بمقدار (١٣,١٪) ، ويلاحظ هنا أن مرونة الإنتاج بالنسبة لرأس المال تزيد بشكل ملحوظ عن مرونة الإنتاج بالنسبة للعمل . وبجمع مرونتى الإنتاج السابقتين $(a + \beta)$ نحصل على قيمة لمعامل عائد الغلة تساوى

(*) كما ذكرنا فى بداية البحث فإن فترة التحليل فى الدراسة تختلف من شركة إلى أخرى اعتماداً على توافر البيانات وتاريخ تاسيس الشركة .

(١,٩٧) مما يعنى أن قطاع الكهرباء فى المنطقة الوسطى يتصف بخاصية زيادة الغلة ؛ لأن قيمة هذا المعامل تفوق الواحد الصحيح ، كما أنه بحساب النسبة بين المرونتين أى مرونة رأس المال مقسومة على مرونة العمل (β/α) نجد أنها تساوى (١,٨) ، مما يعنى أن قطاع الكهرباء فى المنطقة الوسطى ذو كثافة رأسمالية عالية .

وبالنسبة لقطاع الكهرباء فى المنطقة الشرقية فإن مرونة الإنتاج بالنسبة لرأس المال أكبر من مرونة الإنتاج بالنسبة للعمل (1.02 > 0.67) ، وتبين هذه المعاملات أن زيادة أحد هذه العناصر بنسبة (١٠٪) مع ثبات العنصر الآخر تؤدى إلى زيادة الإنتاج فى المتوسط بمقدار (٦,٧) وذلك فيما لو تم زيادة عنصر العمل فقط ، أو بمقدار (١٠,٢) فى حالة زيادة عنصر رأس المال فقط . إن مجموع هذه المعاملات يشير إلى أن قيمة معامل عائد الغلة يبلغ (١,٦٩) مما يعنى أن إنتاج الكهرباء فى المنطقة الشرقية يخضع لظاهرة زيادة الغلة ، وبالإضافة إلى ذلك فإن قطاع الكهرباء فى هذه المنطقة يتصف بكثافة رأسمالية عالية ، أما ما يتعلق بمرونات الإنتاج فى قطاع الكهرباء بالمنطقة الغربية فإنها تبلغ (٠,٤٨) بالنسبة لعنصر العمل و(١,٢٣) بالنسبة لعنصر رأس المال ، وهذا بدوره يعنى أن زيادة عنصر العمل بنسبة (١٠٪) مثلاً تؤدى إلى زيادة فى الإنتاج مقدارها (٤,٨٪) ، بينما زيادة عنصر رأس المال بنفس النسبة تؤدى إلى زيادة فى الإنتاج مقدارها (١٢,٣٪) بفرض ثبات العنصر الآخر . وبنفس الطريقة المتبعة فى التحليل للقطاعات السابقة ، نجد أن معاملات المرونة لعنصرى الإنتاج فى قطاع الكهرباء بالمنطقة الغربية تبين لنا أن هذا القطاع ذو كثافة رأسمالية ويتصف بظاهرة تزايد الغلة .

مما سبق نخلص إلى أن قطاع الكهرباء فى الأقاليم : الوسطى والشرقية والغربية ، ذو كثافة رأسمالية مرتفعة ، وأن عوائد عناصر الإنتاج فى كل إقليم متزايدة ، بمعنى أن زيادة جميع عناصر الإنتاج المساهمة فى العملية الإنتاجية بنسبة معينة ستؤدى إلى زيادة الإنتاج بنسبة أكبر ، خصوصاً فى المنطقة الغربية حيث قيمة معامل العائد فيه تفوق المناطق الأخرى .

## ٢- دالة إنتاج (كوب - دوجلاس) المختزلة :

لقد تم باستخدام هذه الدالة تقدير إنتاج الكهرباء فى المناطق الخمس المذكورة

أعلاه ، وكما نعلم فإن هذه الدالة المختزلة تربط بين الناتج المتوسط لعنصر العمل كمتغير تابع ومتغير تفسيرى واحد هو نسبة رأس المال إلى العمل . ويلخص الجدول (٧) نتائج التحليل الانحدارى لدالة إنتاج الكهرباء بمناطق المملكة الخمس ، حيث يوضح الجدول أن إشارة معاملات الانحدار المقدرة لنسبة رأس المال إلى العمل كانت متفقة مع التوقعات النظرية المسبقة ، حيث كانت موجبة للنماذج الاقتصادية المطبقة على المناطق الوسطى والشرقية والغربية والجنوبية ، وفى الوقت نفسه تتمتع جميعها بمعنوية مرتفعة وبدرجة ثقة (٩٥٪) ، أما بالنسبة لنموذج المنطقة الشمالية فقد كان معامل الانحدار ذا إشارة سالبة مما يتناقض مع توقعات النموذج الاقتصادى ، وحيث إنه بالنسبة لهذا المعامل كانت قيمة اختبار المعنوية الإحصائية (t) منخفضة جداً ؛ لذا فإنه لا يمكن التعويل عليه فى تفسير علاقة الإنتاج لقطاع الكهرباء فى هذه المنطقة .

**جدول رقم (٧) : نتائج التحليل الانحدارى**
**لدالة إنتاج الكهرباء فى مناطق المملكة المختلفة**
**(دالة كوب - دوجلاس المختزلة)**

| المنطقة / المتغير | C | (K/L) | $\bar{R}^2$ | F | D.W |
|---|---|---|---|---|---|
| الوسطى | -0.33<br>(- 0.39) | $0.78^a$<br>(9.37) | 0.97 | 299.44 | 0.97 |
| الشرقية | $5.25^b$<br>(1.84) | $0.59^a$<br>(2.83) | 0.87 | 58.68 | 1.92 |
| الغربية | $- 5.18^a$<br>(- 5.47) | $0.55^a$<br>(13.17) | 0.96 | 176.10 | 1.94 |
| الجنوبية | $7.15^a$<br>(2.71) | $0.25^b$<br>(1.91) | 0.98 | 611.94 | 2.09 |
| الشمالية | 11.78<br>(0.79) | - 1.10<br>(- 0.48) | 0.97 | 226.37 | 2.30 |

* تمثل (C) ثابت الانحدار Constant .
* تمثل القيم داخل الأقواس معاملات إحصائية (t) ، حيث الرمز (a) يشير إلى أن القيمة المطلقة للمعامل ($t \geq 1.96$) ، والرمز (b) يشير إلى أن القيمة المطلقة للمعامل ($1.69 \leq t < 1.96$) .

إن دالة (كوب - دوجلاس) المختزلة تفترض ثبات الغلة لعوائد الإنتاج أى أن الدالة تخضع لظاهرة ثبات الغلة ، مما يعنى أن مجموع مرونات عناصر الإنتاج بالنسبة للإنتاج تساوى الواحد الصحيح (a + β = 1) ، وبناء عليه فإن مقدرات معاملات الانحدار فى هذه الدالة تمثل مرونة الإنتاج بالنسبة لرأس المال (β) ، ومنها نحصل على مرونة الإنتاج بالنسبة للعمل (β - 1) ، هذا ويوضح الجدول (٨) معاملات مرونات الإنتاج وعوائد الغلة لعنصرى رأس المال والعمل لشركات الكهرباء فى مناطق المملكة الخمس خلال سنوات الدراسة . *

**جدول رقم (٨) : مرونات الإنتاج ومعاملات عائد الغلة**
**(دالة كوب - دوجلاس المختزلة)**

| المتغير / المنطقة | $E_L = (1 - \beta)$ | $E_K = \beta$ | $E_L = E_K$ | $\beta / \alpha$ | $MRTS_{LK}$ | $MRTS_{KL}$ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الوسطى | 0.28 | 0.72 | 1 | 2.57 | - 2.57 | - 0.39 |
| الشرقية | 0.41 | 0.59 | 1 | 1.44 | - 1.44 | - 0.69 |
| الغربية | 0.45 | 0.55 | 1 | 1.22 | - 1.22 | - 0.82 |
| الجنوبية | 0.75 | **(0.25) | 1 | - | - | - |
| الشمالية | 1.10 | **(- 0.10) | 1 | - | - | - |

** هذه الأرقام تشير إلى أن المرونة بالسالب أو غير معنوية بدرجة كافية ، وبالتالى لم يتم أخذها بعين الاعتبار فى التحليل .

* يلاحظ أن تقديرنا لدالة (كوب - دوجلاس) المختزلة والتى تقوم على افتراض ثبات الغلة لعوائد الإنتاج لا يتفق نظرياً مع النتائج السابقة التى تم الحصول عليها باستخدام دالة (كوب - دوجلاس) العادية الخاصة بكون قطاع الكهرباء يتصف بخاصية زيادة الغلة ، ولكن قمنا بذلك نظراً لكون الأخيرة لم تنجح فى تفسير النماذج الخاصة بالمنطقتين الجنوبية والشمالية هذا من جهة ، ومن جهة أخرى يفيدنا ذلك فى التحقق من كون قطاع الكهرباء فى جميع المناطق يتصف بكثافة رأسمالية مرتفعة .

يبين هذا الجدول أن مرونة الإنتاج لعنصر رأس المال تساوى (٠.٧٢) مما يعنى أن زيادة عنصر رأس المال فقط (تثبيت عنصر العمل) بنسبة (١٠٪) يترتب عليها زيادة الإنتاج فى المتوسط بمقدار (٧.٢٪) ، بينما زيادة عنصر العمل فقط بنفس النسبة (١٠٪) يترتب عليه زيادة الإنتاج فى المتوسط بمقدار (٢.٨٪) . إن هذه النتيجة تتفق مع النتيجة السابقة التى تشير إلى أن قطاع الكهرباء فى المنطقة الوسطى يتصف بكثافة رأسمالية عالية ، وذلك لأن النسبة بين مرونة رأس المال مقسومة على مرونة العمل تفوق الواحد الصحيح (٢.٥٧) . أما بالنسبة لقطاع الكهرباء فى المنطقة الشرقية فإن مرونة الإنتاج لكل من عنصر العمل ورأس المال هى (٠.٤١) و (٠.٥٩) على الترتيب ، وهذه الأرقام تعنى أن زيادة أحد هذين العنصرين بنسبة (١٠٪) مع تثبيت العنصر الآخر تؤدى إلى زيادة فى الإنتاج مقدارها (٤.١٪) نتيجة للزيادة فى عنصر العمل ، أو (٥.٩) نتيجة للزيادة فى عنصر رأس المال . ويلاحظ أن النتائج التى تم التوصل إليها بخصوص معاملات مرونة الإنتاج بالنسبة لعناصر الإنتاج فى قطاع الكهرباء بالمنطقة الغربية ، تشابه إلى حد كبير تلك المتعلقة بقطاع الكهرباء بالمنطقة الشرقية ، وبناء عليه فإن كلا القطاعين يتصف بكثافة رأسمالية مرتفعة حسب ما توضحه نسبة مرونة رأس المال إلى مرونة العمل فى كلا القطاعين . هذا وفيما يتعلق بقطاع الكهرباء فى المنطقة الجنوبية فإنه على عكس القطاعات الثلاثة السابقة فإن مرونة العمل تفوق مرونة رأس المال ، ونسبة كل من هاتين المرونتين تأخذ قيمة أقل من الواحد مما يعنى أن هذا القطاع يتصف بكثافة عمالية مرتفعة .

هذا وتجدر الإشارة إلى أن هذه النتائج القياسية التى تم الحصول عليها باستخدام دالة (كوب – دوجلاس) المختزلة تتفق مع نتائج دالة (كوب – دوجلاس) العادية ، وذلك فيما يتعلق بإنتاج الكهرباء فى المناطق الوسطى والشرقية والغربية ، حيث إن مرونة الناتج بالنسبة لرأس المال لقطاع الكهرباء فى كل منطقة تزيد كثيراً عن مرونة الناتج بالنسبة للعمل ، كما أن عملية الإنتاج فى جميع هذه المناطق تتصف بكثافة رأسمالية عالية .

أخيراً يمكننا الحصول على معدلات الإحلال الحدية بين عنصرى الإنتاج (Marginal Rate of Technical Substitution) باستخدام المقدرات السابقة لمعاملات دالة الإنتاج فى كل منطقة على حدة ، ويمكن استخدام الصيغة التالية للحصول على

معدلات الإحلال الحدية بين عنصر العمل ورأس المال :

$$MRTS_{LK} = \frac{-\beta}{1-\beta}$$

ويوضح الجدول السابق (٨) هذه المعدلات ، وبالتالى فإن انخفاض رأس المال بنسبة (١٠٪) مثلاً يجب تعويضه بزيادة فى العمالة بنسبة (٢٥,٧٪) فى المنطقة الوسطى أو (١٤,٤٪) فى المنطقة الشرقية أو (١٢,٢٪) فى المنطقة الغربية ، وذلك للحفاظ على الإنتاج عند المستوى السابق نفسه . *

أما بالنسبة لمعدلات الإحلال الحدية بين رأس المال والعمل فإنه يمكن استخدام الصيغة التالية :

$$MRTS_{LK} = \frac{1-\beta}{-\beta}$$

ويوضح الجدول (٨) أيضًا هذه المعدلات ، ونجد أن انخفاضًا فى عنصر العمل بنسبة ١٠٪ مثلاً ، فإنه حتى يبقى الإنتاج ثابتًا يجب تعويضه بزيادة فى رأس المال المستثمر بنسبة (٣,٩٪) فى المنطقة الوسطى أو (٦,٩٪) فى المنطقة الشرقية أو (٨,٢٪) فى المنطقة الغربية .

## ٣- مؤشر كفاية الأداء فى قطاع الكهرباء بالمملكة :

يستند مؤشر كفاية الأداء على فكرة انتشار القيم الفعلية للمتغير التابع (Y) حول القيم المتوقعة E (Y|X) وذلك مقابل قيمة محددة لـ (X) ، فمقابل كل قيمة محددة لـ (X) تنتشر قيم (Y) الفعلية حول القيمة المتوقعة E (Y|X) بما يضمن تحقق فرضية ثبات التباين (الكسوانى ، ص ٣٧٨) [١٣] ، وبناء عليه فإنه يمكن قياس كفاية أداء قطاع الكهرباء فى كل منطقة على حدة من حيث استخدامها لعنصرى إنتاج العمل ورأس المال وذلك بمقارنة القيم الفعلية لحجم الإنتاج (Q) فى المنطقة بالقيم المتوقعة أو المقدرة $(\hat{Q})$ .

---

* يلاحظ أن معدلات الإحلال الحدية فى هذه الدراسة تشير إلى عنصر الزمن مما قد لا يكون له مدلولات اقتصادية ذات فائدة كبيرة .

وتقاس كفاية الأداء بكل منطقة (j) بالمعادلة التالية :

$$E_j = \left(\frac{Q_j - \hat{Q}_j}{\hat{Q}_j}\right) . 100$$

و بالتالى فإنه عندما تكون :

$E_j > o$ = هناك كفاية فى أداء قطاع الكهرباء فى المنطقة (j) .

$E_j < o$ = هناك عدم كفاية فى أداء قطاع الكهرباء فى المنطقة (j) .

ويبين الجدول (٩) مؤشر كفاية الأداء فى قطاع الكهرباء بمناطق المملكة الثلاث (الوسطى ، الشرقية ، الغربية) خلال سنوات الدراسة لكل منطقة ، ويلاحظ أن هذه المناطق هى التى كانت النتائج الإحصائية للنماذج الاقتصادية المطبقة عليها متفقة مع التوقعات النظرية المسبقة .

**جدول رقم (٩) : مؤشرات كفاية أداء شركات الكهرباء لثلاث مناطق بالمملكة (الوسطى ، الشرقية ، الغربية)**

| المناطق / السنة | الغربية | الشرقية | الوسطى |
|---|---|---|---|
| 1399 | – | 11.31 | – |
| 1400 | – | - 7.90 | – |
| 1401 | – | - 5.85 | 0.39 |
| 1402 | 44.36 | 16.06 | 3.64 |
| 1403 | - 11.80 | - 13.63 | 0.17 |
| 1404 | - 13.90 | - 13.18 | - 4.47 |
| 1405 | - 11.11 | - 12.08 | - 3.79 |
| 1406 | - 6.32 | - 1.71 | 0.65 |
| 1407 | 2.20 | - 9.12 | 6.97 |
| 1408 | - 1.78 | - 9.70 | 5.84 |
| 1409 | 2.30 | 15.39 | - 0.47 |
| 1410 | - 15.78 | - 3.81 | - 4.72 |
| 1411 | - 5.44 | - 18.41 | - 10.58 |
| 1412 | - 9.08 | 12.46 | - 3.36 |
| 1413 | 6.80 | 11.35 | 1.33 |
| 1414 | 19.31 | 10.65 | 2.54 |
| 1415 | 4.85 | 5.10 | 6.10 |
| 1416 | 10.37 | 3.11 | 1.71 |

(–) هذه الإشارة تعنى أن البيانات المطلوبة لحساب المؤشر غير متوفرة .

يلاحظ من هذا الجدول أن هناك ست سنوات لا ينطبق عليها معيار كفاية الأداء فى المنطقة الوسطى وذلك من أصل ست عشرة سنة تم تطبيق هذا المعيار عليها ، كما يلاحظ أن أفضل هذه السنوات أداء حسب ذلك المعيار الاقتصادى كان عام ١٤٠٧هـ أما أسوؤها أداءً فقد كان عام ١٤١١هـ . وبالنسبة للمنطقة الشرقية فقد كان هناك عشر سنوات لا ينطبق عليها معيار كفاية الأداء . وكان أسوأ هذه السنوات أداء عام ١٤١١هـ ، أما أفضلها أداءً فقد كان عام ١٤٠٢هـ . أخيراً بالنسبة للمنطقة الغربية فإن هناك ثمانى سنوات لا ينطبق عليها معيار الكفاية ، وقد كان عام ١٤٠٢هـ أيضاً أفضل السنوات أداءً ، أما أسوؤها أداءً فهو عام ١٤١٠هـ .

مما سبق نخلص إلى أن شركة كهرباء المنطقة الوسطى كانت أفضل الشركات أداءً حيث ينطبق معيار كفاية الأداء على (٦٢٪) من سنوات الدراسة ، تليها بعد ذلك شركة كهرباء المنطقة الغربية (٤٧٪) ، وأخيراً شركة كهرباء المنطقة الشرقية (٤٤٪) ، ويلاحظ تميز بعض السنوات بكفاية فى الأداء لجميع الشركات الثلاث السابقة ، وهذه السنوات تمتد للفترة من ١٤١٣هـ إلى ١٤١٦هـ ، كما أن هناك سنوات أخرى تميزت بعدم كفاية فى الأداء لجميع هذه الشركات وهى : ١٤٠٤هـ و ١٤٠٥هـ و ١٤١٠هـ و ١٤١١هـ .

## خلاصة البحث وأهم النتائج :

يعتبر قطاع الكهرباء فى المملكة من أهم القطاعات ذات الطابع الإنتاجي والخدمى ، وقد أولت حكومة المملكة جل اهتمامها لهذا القطاع خلال الخطط التنموية المختلفة ، كما تم خلال الفترة من ١٣٩٦ - ١٤٠٠هـ (١٩٧٦ - ١٩٨١م) دمج الشركات الصغيرة فى هذا المجال وتأسيس الشركات السعودية الكبيرة الأربع الموحدة للكهرباء فى المنطقة الشرقية والوسطى والغربية والجنوبية ، بالإضافة إلى عدة شركات صغيرة نسبياً فى المنطقة الشمالية . هذا وقد تراوحت نسبة المساهمة الحكومية فى رأس مال هذه الشركات بين (٩٩٪) فى شركة كهرباء الجنوب إلى (٧٢٪) فى شركة كهرباء المنطقة الوسطى ، كذلك اتضح من تحليل بيانات هذه الشركات أنه لا توجد أى علاقة بين ضخامة رأس المال فى هذه الشركات وبين معدل النمو فيها سواء من ناحية الطاقة المولدة أو من ناحية عدد المشتركين . كما تبين أن معدل النمو السنوى العام للطاقة المولدة يبلغ (٩,٢٪) بينما بلغ معدل النمو السنوى العام فى عدد المشتركين (٨,٣٪) ، ولقد استحوذت شركة كهرباء المنطقة الجنوبية على أعلى معدل للنمو سواء من ناحية

الطاقة المولدة (٢٣،٦٪) أو من ناحية عدد المشتركين (١٤،٣٪) ، تليها في الترتيب في مجال الطاقة المولدة شركات كهرباء الشمال بمعدل نمو (١٥٪) سنويًا ، فشركة كهرباء المنطقة الوسطى بمعدل نمو (١٠،٣٪) ثم شركتا كهرباء المنطقة الغربية والمنطقة الشرقية بمعدلَيْ نمو متقاربين (٨،٨٪) ، (٧،٦٪) على التوالى . أما بالنسبة لمعدل النمو فى عدد المشتركين فقد جاء فى الترتيب بعد شركة كهرباء الجنوب كل من شركة كهرباء المنطقة الوسطى وشركات كهرباء الشمال بمعدل نمو (٨،٧٪) لكل منهما ، ثم انخفض هذا المعدل بعد ذلك إلى (٧،٦٪) فى شركة كهرباء المنطقة الغربية ، و(٦،٤٪) فى شركة كهرباء المنطقة الشرقية .

وللتعرف على طبيعة العلاقة الإنتاجية بين مدخلات الإنتاج ومخرجاته فى قطاع الكهرباء بالمملكة ، فقد تم تقدير دالة إنتاج الكهرباء فى مناطق التركز السكانى الخمس من خلال بيانات سلسلة زمنية مدتها (١٨) عامًا تغطى الفترة من ١٣٩٩ - ١٤١٦هـ (١٩٧٩ - ١٩٩٦م) ، وتم عرض ثلاثة متغيرات رئيسة مشمولة بالدراسة ، وهى : حجم الإنتاج ، وعدد العمال ، ومقدار رأس المال ، لكل من هذه الشركات الخمس التى تتوزع على مناطق المملكة المختلفة ، وقد استخدمنا فى تحليل هذه العلاقة دالة إنتاج (كوب - دوجلاس) بصورتيها العادية والمختزلة ، وأكدت لنا نتائج التحليل أن هذه الدوال هى أكثر دوال الإنتاج ملاءمة لتقدير العلاقة بين المدخلات والمخرجات لقطاع الكهرباء فى المملكة العربية السعودية ، من بين دوال الإنتاج العديدة الأخرى التى تم اختبارها لتقدير الإنتاج فى هذا القطاع .

ويجدر التنويه بأنه قد تم فى هذه الدراسة علاج مشكلة الارتباط التسلسلى التى ظهرت فى النماذج الاقتصادية المتبناة لتفسير علاقات الإنتاج فى قطاع الكهرباء ، وقد كانت أفضل النتائج القياسية لدالة (كوب - دوجلاس) بصورتها اللوغاريتمية هى تلك الخاصة بنماذج كل من المنطقة الوسطى والشرقية والغربية ، حيث توضح تلك النتائج أن قطاع الكهرباء فى تلك المناطق يتصف بكثافة رأسمالية مرتفعة ، حيث كانت مرونة الإنتاج بالنسبة لعنصر رأس المال فيها تفوق مرونة الإنتاج بالنسبة لعنصر العمل بما يقارب الضعف . كما أوضحت هذه النتائج أن إنتاج الكهرباء فى مناطق المملكة المختلفة يخضع لظاهرة تزايد الغلة ، وذلك بمعنى أن زيادة جميع عناصر الإنتاج المساهمة فى العملية الإنتاجية بنسبة معينة ستؤدى إلى زيادة الإنتاج بنسبة أكبر ، وخاصة فى المنطقة الغربية حيث كان معامل عائد الغلة يفوق كافة

المعاملات لشركات الكهرباء الأخرى فى باقى مناطق المملكة ، وقد كانت النتائج القياسية لنموذجى المنطقة الجنوبية والشمالية والخاصة بعنصر رأس المال متناقضة مع توقعات النموذج الاقتصادى ، كما كانت غير معنوية إحصائيًا مما يؤكد عدم أهميتها القياسية .

وإذا ما انتقلنا للنتائج القياسية الخاصة بدالة (كوب - دوجلاس) المختزلة بصورتها اللوغاريتمية ، وجدنا أن هذه النتائج متفقة مع توقعات النموذج النظرى بالنسبة لجميع مناطق إنتاج الكهرباء بالمملكة باستثناء شركات كهرباء المنطقة الشمالية ، وقد أكدت هذه النتائج كذلك على ما تم التوصل إليه باستخدام دالة (كوب - دوجلاس) العادية فيما يتعلق بإنتاج الكهرباء فى المناطق الوسطى والشرقية والغربية ، حيث تبين أن مرونة الإنتاج بالنسبة لعنصر رأس المال فى هذه المناطق تزيد عن مرونة الإنتاج بالنسبة لعنصر العمل ، مما يؤكد على أن عملية إنتاج الكهرباء فى المملكة تتصف بكثافة رأسمالية مرتفعة .

وباستخدام مقدرات دالة الإنتاج للكهرباء فى كل منطقة على حدة تبين أن انخفاضًا فى رأس المال تبلغ نسبته (١٠٪) على سبيل المثال يجب تعويضه بزيادة فى العمالة بنسبة قدرها (٢٥,٧٪) فى المنطقة الوسطى أو (١٤,٤٪) فى المنطقة الشرقية أو (١٢,٢٪) فى المنطقة الغربية . وفيما يتعلق بمؤشر كفاية الأداء الذى تم تطبيقه على الشركات المختلفة للكهرباء ، فقد جاءت شركة كهرباء المنطقة الوسطى فى المرتبة الأولى ، وكانت أفضل الشركات من حيث هذا المعيار ، حيث انطبق على (٦٢٪) من عدد سنوات الدراسة ، تليها شركة كهرباء المنطقة الغربية بنسبة (٤٧٪) ثم شركة كهرباء المنطقة الشرقية بنسبة (٤٤٪) ، وقد تميزت الفترة من ١٤١٣ - ١٤١٦هـ بتحقق كفاية فى الأداء لجميع هذه الشركات الثلاث السابق الإشارة إليها .

وبصفة عامة يمكننا القول بأن دالة إنتاج (كوب - دوجلاس) بصورتيها العادية والمختزلة ومن خلال تقديرها واختبارها قد قدمت لنا نتائج جيدة ، وخاصة فيما يختص بإنتاج الكهرباء فى المناطق : الوسطى والشرقية والغربية ، وقدمت لنا تفسيرًا واضحًا للعلاقة بين المدخلات والمخرجات فى قطاع الكهرباء بالمملكة . وتجدر الإشارة هنا إلى إمكانية استفادة متخذى قرارات الإنتاج فى مجال الكهرباء من هذه الدراسة فى إحلال بعض مفردات عناصر الإنتاج محل غيرها ، وصولاً إلى ترشيد التكاليف وزيادة مستوى الإنتاجية ، وهذا بدوره سيؤدى إلى رفع مساهمة قطاع الكهرباء فى نمو الناتج

المحلى الإجمالى ، كما أن نتائج هذه الدراسة تبرز أهميتها فى تشجيع متخذى القرار الاستثمارى على الاستفادة من خاصية زيادة الغلة التى يتصف بها الإنتاج فى هذا القطاع ، وذلك فى تبنى حجم أكبر للمشاريع التى تقدم خدمات كهربائية ، مع التركيز فى التخطيط المستقبلى على استخدام تقنيات ذات كثافة رأسمالية مرتفعة ، حيث إن ذلك ما يزال خياراً له أولوية من حيث علاقته بارتفاع حجم الإنتاج فى قطاع الكهرباء بالمملكة ، وفى هذا الصدد فإننا ننادى بالسير قدماً فى خصخصة شركات الكهرباء على أن ترتبط إستراتيجية الخصخصة لهذه الشركات بالترشيد فى استخدام الكهرباء ، ونقصد بهذا الربط السير فى هذين الاتجاهين معًا وطبقًا لمراحل مدروسة ، كما أن الترشيد هنا يكون عن طريق عدم الإسراف فى استهلاك هذا المنتج من جهة ، وعن طريق التسعير المناسب لهذه الخدمة لكل من المنشآت الاقتصادية المختلفة وأصحاب الدخول المرتفعة من الأفراد من جهة أخرى ، حيث إن السعر الحالى لهذا المنتج لا يمثل التكلفة الحقيقية له ، وبالتالى فإن الإعانات الحكومية لهذا القطاع التى تشكل عبئًا كبيراً على كاهل الدولة قد حان الأوان لتخفيفها والحد منها ، وقصر الاستفادة منها على الأفراد ذوى الدخول المنخفضة والمتوسطة فقط .

آخيراً يجدر التنويه بأن هذه الدراسة – حسب تقديرنا – تأتى أهميتها من كونها من أولى الدراسات التى تناولت بالبحث موضوع إنتاج الكهرباء فى المملكة ، وبالطبع فإن هناك بعض أوجه القصور التى يجب الإشارة إليها ، لعل من أهمها قصر الفترة الزمنية التى تشملها الدراسة ، وعدم توفر بيانات عن عناصر أخرى مؤثرة فى الإنتاج مثل المواد الأولية المستخدمة ، واعتمادنا فقط على عنصرى العمل ورأس المال ، أيضاً خضوع نتائج هذه الدراسة للفروض والقيود المعروفة التى تقوم عليها دالة (كوب – دوجلاس) بصورتيها العادية والمختزلة .

وفى الختام يرى الباحث أن هناك أهمية لقيام دراسات قياسية أخرى لقطاع الكهرباء فى المملكة كلما توفرت هناك بيانات أكثر عمقًا واتساعًا ، بحيث تكون دقيقة وشاملة لجميع مدخلات ومخرجات هذا القطاع ، سواء كان ذلك فى مجال تقدير دوال الإنتاج أو دوال التكاليف والأرباح أو دوال الطلب ؛ لأن قطاع الكهرباء بطبيعته قطاع حيوى يمثل شرياناً رئيساً وعاملاً معززاً للإنتاجية تعتمد عليه جميع قطاعات الأنشطة الاقتصادية فى الدولة .

# الهوامش

١- Dougles, P.H. : Are there iaws of Production?", **American Economic Review,** No. 38, 1948, pp. 1-49.

٢- Zellner, A.; Kmenta, J.; Dreze, J. : "Specification and Estimation of Cobb-Dougles Production Function Models", **Econometrica,** Vol. 34, No. 4, 1966, pp.784-795.

٣- Kimbell, L. ; and Larnat, J. : "Physican Productivity and Returns to Scale", **Applied Economics,** No. 7, 1974, pp.149-160 .

٤- Fishelson, Giden. : "Telecommunications, CES Production Function", **Applied Economics**, No. 9, 1977, pp. 9-18 .

٥ – ممدوح الخطيب الكسوانى : « دالة الإنتاج الصناعى فى المملكة العربية السعودية » ، **مجلة جامعة الملك سعود** ، م ٦ ، العلوم الإدارية (٢) ، (١٤١٤هـ/١٩٩٤م) ، ص ص ٣٦٩-٣٩٩ .

٦ – عبد العزيز أحمد دياب : « تقدير دالة إنتاج الخطوط السعودية : دراسة تطبيقية على صناعة النقل الجوى بالمملكة العربية السعودية » ، **مجلة جامعة الملك سعود** ، م ٥ ، العلوم الإدارية (١) ، (١٤١٣هـ/١٩٩٣م) ، ص ص ٢٢١ – ٢٥٣ .

٧- Abdullah, Mohammad H. : "Output Elasticity and Returns to Scale in the Soudi Dairy Industry", **Journal of King Saud University,** (Administrative Sciences), Vol. (6), 1994, pp. 3 - 13 .

٨ – وزارة الصناعة والكهرباء : **الكهرباء فى المملكة العربية السعودية – نموها وتطورها حتى نهاية عام ١٤١٦هـ** ، وكالة الوزارة لشؤون الكهرباء ، (١٤١٧/١٤١٨هـ) .

٩- **التقارير السنوية** للشركات السعودية الموحدة للكهرباء ، (أعداد مختلفة من ١٩٧٩-١٩٩٦م) .

١٠- عبدالمحمود محمد عبدالرحمن : **مقدمة فى الاقتصاد القياسى** ، جامعة الملك سعود ، عمادة شؤون المكتبات ، الرياض ١٤١٥هـ/١٩٩٥م ، ص ٢١٧ .

١١ - Greene, William H. : **Econometric Analysis**, New York, Macmillan Publishing Company, 1993, p. 426.

١٢ - Intriligator, M. D. : **Econometric Models, Techniques, and Applications**, New Delhi, Prentice Hall of India, 1980, p. 269.

١٣ – ممدوح الخطيب الكسوانى ، مرجع سابق ، ص ٣٧٨ .

# المراجع

## أولاً - المراجع العربية :


- **التقارير السنوية** للشركات السعودية الموحدة للكهرباء ، (أعداد مختلفة من ١٩٧٩-١٩٩٦م) .
- **دليل الشركات المساهمة فى المملكة العربية السعودية** ، الغرفة التجارية الصناعية ، الرياض ١٤١٥هـ/١٩٩٥م .
- عبدالعزيز أحمد دياب : « تقدير دالة إنتاج الخطوط السعودية : دراسة تطبيقية على صناعة النقل الجوى بالمملكة العربية السعودية » ، **مجلة جامعة الملك سعود** ، م ٥ ، العلوم الإدارية (١) ، (١٤١٣هـ/١٩٩٣م) .
- عبدالمحمود محمد عبدالرحمن : **مقدمة فى الاقتصاد القياسى** ، جامعة الملك سعود ، عمادة شؤون المكتبات ، الرياض ١٤١٧هـ (١٩٩٧م) .
- ممدوح الخطيب الكسواني : « دالة الإنتاج الصناعى فى المملكة العربية السعودية » ، **مجلة جامعة الملك سعود** ، م ٦ ، العلوم الإدارية (٢) ، (١٤١٤هـ/١٩٩٤م) .
- مؤسسة النقد العربى السعودى : **التقرير السنوى الثالث والثلاثون - ١٤١٨هـ/١٩٩٧م** ، الإدارة العامة للأبحاث الاقتصادية والإحصاء .
- وزارة الصناعة والكهرباء : **الكهرباء فى المملكة العربية السعودية - نموها وتطورها حتى نهاية عام ١٤١٦هـ** ، وكالة الوزارة لشؤون الكهرباء ، (١٤١٧/١٤١٨هـ) .


## ثانياً - المراجع الإنجليزية :


- Abdullah, Mohammad j. : "Output Elasticity and Returns to Scale in The Saudi Dairy Industry", **Journal of King Saud University** , (Administrative Sciences), Vol. (6), (1994).
- Douglas, P. H. : "Are There Laws of Production ?", **American Economic Review,** 38, (1948).
- Fishelon, Giden : "Telecommunications, CES Production Function", **Applied Economics,** 9, (1977).

- Greene, W. H. : **Econometric Analysis,** New York, Macmillan Publishing Company, (1993).
- Intriligator, M. D. : **Econometric Models, Techniques, and Applications,** New Delhi , Prentice-Hall of India, (1980).
- Kimbell, L., and J. Lorriat : "Physican Productivity and Returns to Scale", **Applied Economics,** 7, (1974).
- Zellner, A; Kmenta, J; Dreze, J. : "Specification and Estimation of Cobb-Douglas Production Function Models", **Econometrica,** Vol. 34, No. 4, 1966).

● الإدارة العـــامـة
● المجلد السابع والثلاثون
● العــــدد الرابع
● شـــوال ١٤١٨ هـ
● فـبـرايـر ١٩٩٨م

# تطوير نظام التكاليف من خلال استخدام أسلوب تحديد التكلفة بالتدفق العكسي والفائض المحاسبي لمواجهة احتياجات نظام الإنتاج الفوري

د. محمد مصطفى الجبالي *
د. نبيه عبدالرحمن الجبر **

## مقدمة وهدف البحث :

نتج عن التطور فى تقنية الإنتاج والحاجة إلى تطبيق وتحقيق اعتبارات التطور المستمر أن ظهرت الحاجة إلى تطوير أنظمة التكاليف ، الأمر الذى شجع على التحول إلى أنظمة تمكن من مواجهة احتياجات إدارة المشروع من المعلومات اللازمة لمواجهة حالات المرونة والتنوع فى الإنتاج ، والحاجة إلى تخفيض التكلفة ، والرغبة فى تبسيط إجراءات المحاسبة لتخفيض تكلفة القياس المحاسبى ، وذلك من خلال تبسيط إجراءات التسجيل والتحليل المحاسبى ، وتخفيض حجم العمليات ونوعها تلك التى يتم تسجيلها ، وأخيراً الحاجة إلى تخفيض التكلفة بصفة عامة وذلك بتخفيض تكلفة التخزين إلى أقل قدر ممكن ، تحقيقًا لأهداف مشروعات الإنتاج الفورى التى تسعى نحو التخلص نهائيًا من المخزون والحد من التلف ، والرقابة على الجودة الشاملة ، وأيضًا تخفيض عناصر التكلفة الأخرى بصفة خاصة والمتعلق منها بالتكاليف الناتجة عن التأخر فى زمن التسليم ، ومناولة المواد ، وعدد أوامر الشراء ...... إلخ .

وقد ساعد نظام الإنتاج الفورى – باتباع سياسات الحد من التلف وتخفيض حجم العمالة المباشرة وباستخدام آلات الرقابة الرقمية المدعمة بالحاسوب – على تخفيض عدد تقارير الانحرافات التى كانت تعد فى ظل أنظمة التكاليف التقليدية ، مما أدى إلى

* أستاذ المحاسبة المشارك ، جامعة الملك سعود فرع القصيم ، كلية الاقتصاد والإدارة .
** أستاذ المحاسبة المساعد ، جامعة الملك سعود فرع القصيم ، كلية الاقتصاد والإدارة .

تحول دور محاسب التكاليف فى هذه المشروعات إلى أن ينتقل من مجرد الاقتصار على تحقيق بعض الأهداف والإجراءات المحاسبية الخاصة بنظام التكاليف إلى المشاركة فى تطوير دور وهدف محاسبة التكاليف ، وبذلك باشتراكه فى تحديد التكلفة المستهدفة ، وإيجاد المبرر لاستخدام مفاهيم التكاليف الحديثة ، وأهمها مفهوم التصميم فى حدود تكلفة معينة ، وهو المفهوم الذى أعطى السبق لإدارة التكاليف عن غيرها من الإدارات الأخرى ، فى التأثير على مسيرة المشروع وتحقيق اعتبارات التطور المستمر . ويمثل اعتبار التطور المستمر أحدث مؤثر فى نظم التكاليف ، وربما أصبح يمثل أهم العوامل الداخلية المؤثرة فى نموذج تكلفة المشروع وفى دالة أدائه بعد أن كان فى الماضى يمثل أحد العوامل الخارجية ، من ناحية أخرى ، فقد أخذ نظام التكاليف بهذه الصورة دور الريادة الأساسى فى التحكم فى أداء المشروع ، بعد أن كان دوره إلى فترة قريبة دوراً ثانوياً ، وكان نشاطه بمثابة أحد الأنشطة التى لاتضيف قيمة إلى المشروع . وبناء على ذلك ، اتسع دور محاسب التكاليف فى ظل مشروعات الإنتاج الحديثة ، ليشتمل بالإضافة إلى وظائفه الأساسية ، القيام بإعداد تقارير انحرافات الموردين عن خطة التكلفة المستهدفة التى أصبحت تعد قبل بداية الإنتاج ، ويجب أن تسير عليها جميع الجهات الفنية داخل المشروع والموردون من خارج المشروع ، والتى اشترك فى إعدادها [1] وكذلك المشاركة فى عملية رقابة الجودة الشاملة وتحديد منافع نظام الإنتاج الفورى ، هذا بالإضافة إلى تحليل الأنشطة المختلفة ، بهدف التخلص من تلك الأنشطة التى لا تضيف قيمة إلى المشروع .... إلخ .

ويهدف هذا البحث إلى محاولة تطوير نظام محاسبة التكاليف فى مشروعات الإنتاج الفورى ، وذلك بالتأكيد على ضرورة استخدام أسلوب تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ، الذى يعتمد على اختصار الإجراءات والخطوات الخاصة بالقياس والتسجيل المحاسبى إلى أقل قدر ممكن ، وبالتالى تخفيض تكلفة القياس فى نهاية الأمر . كما يهدف البحث إلى استكمال التحليل ، وذلك لبيان أثر استخدام مدخل الفائض المحاسبى كمدخل معاون لتوفير بيانات التكاليف اللازمة لاتخاذ القرارات المختلفة ، وفى نفس الوقت يعمل على تجنب المشكلات المختلفة الناجمة عن محاولة استخدام نظام التكلفة حسب الأنشطة فى تلك المشروعات . وتبعاً لذلك يهدف البحث إلى محاولة إعمال وتوظيف الأساليب المختلفة السابقة لتخفيض التكلفة بهدف تحقيق فلسفة

مشروعات الإنتاج الفورى ، الهادفة إلى تخفيض التكلفة وتحقيق اعتبارات التطور المستمر التى تؤكد على أهمية تخفيض التكلفة بشكل مستمر ، تدعيمًا لسياسات الحفاظ على المستهلك .

ويجب أن ننوه إلى حقيقة هامة ، وهى أنه سوف نستخدم أثناء البحث بعض المرادفات التى يقصد بها نفس المعنى ، فقد يطلق أحيانًا لفظ نظام الإنتاج الفورى وأحيانًا أخرى قد يسمى مشروعات الإنتاج الفورى . كما أن استخدام لفظ الفائض المحاسبى سوف يأتى مرادفًا لنفس ترجمة المصطلح ، والتى سماها بعض الباحثين تدفق الإنتاج الفورى ، والبعض الآخر أطلق عليها مسمى العائد المحاسبى ، بناء على ذلك ، رأينا ضرورة التنويه منعًا لأى سوء فهم من قبل القارئ .

## أهمية وحدود البحث :

يعتبر استخدام أسلوب تحديد التكلفة بالتدفق العكسى أو ما أطلق عليه فى مواضع أخرى التكلفة المؤجلة ومدخل الفائض المحاسبى ، من الأهمية بمكان لملاءمتهما لطبيعة نظم أو مشروعات الإنتاج الفورى التى تحتاج إلى سرعة فى إتمام الإجراءات المحاسبية وتخفيض التكلفة الناتجة عن القياس المحاسبى ، هذا فضلاً عن قلة الكتابات الواردة عن نظام الفائض المحاسبى ، وهو الأمر الذى يحتاج منا إلى ضرورة القيام بالتأصيل العلمى لتلك المفاهيم ، وإبرازها ووضعها فى الشكل الملائم ، بهدف تنمية الوعى والمعرفة المحاسبية بما يمهد للاقتناع بضرورة تطبيقها .

وللتأكيد على أهمية موضوع البحث ، فإنه من الضرورى الإشارة إلى أنه من أولى اهتمامات مشروعات الإنتاج الفورى ، والعمل على تخفيض تكلفة الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات فى ضوء خاصية الفورية التى تتسم بها تلك المشروعات فى عمليات الشراء والإنتاج والتسليم ، وهو الأمر الذى دعا البعض إلى اقتراح استخدام أسلوب التصنيف النوعى ، بحيث تسجل كل مجموعة نوعية من البيانات المحاسبية فى نهاية كل فترة مالية ، إلا أن ذلك يعتبر منتقداً ، إما لتأخير معرفة تأثير الصفقات المختلفة (التى تتسم بصغر حجمها وتعددها) ، أو لحدوث

مخالفات صريحة لمعظم الإجراءات المحاسبية والتكلفية الخاصة بأهمية تحديد التكلفة أولاً بأول تمهيداً لاتخاذ القرارات بشكل فورى ، يؤهل تلك المشروعات للحصول على مزايا الفورية فى الإنتاج والتسليم للعملاء . أما الأسلوب الآخر والذى سيركز عليه موضوع البحث فإنه يأخذ فى اعتباره الاعتراف بوحدات الإنتاج النهائى وتحديد نصيبها من الخدمات وعناصر التشغيل المختلفة أولاً ثم العودة للخلف لتحديد نصيب أية كميات من المخزون (سوف يكون فى أقل حجم ممكن له ، وربما لا يوجد فى ضوء هذا النوع من المشروعات) من عناصر التكلفة السابقة . ويعتبر التطابق فيما بين أسلوب تحديد التكلفة بالتدفق العكسى وبين طبيعة مشروعات الإنتاج الفورى ، قائماً وواضحاً ، نظراً لأن كلاً منهما يتجه فى فلسفته إلى محاولة تخفيض المخزون أو التركيز على أهمية التخلص منه ، وهو مايدعم ويؤيد فكرة هذا البحث ، ويجعلنا نستشعر أهميته وملاءمته . فكل من نظام الإنتاج الفورى ونظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى يعطى أهمية أقل للمخزون السلعى ، عملاً على التخلص منه حينما يكون ذلك ممكناً .

أما بالنسبه للأسلوب الآخر المكمل ، والذى أطلق عليه نظام الفائض المحاسبى ، فهو يركز على توفير بيانات التكاليف بقدر أسرع وبتكلفة أقل ، وذلك على أساس احتساب الفائض الذى يمثل سعر البيع مخصوماً منه تكلفة المادة الخام المستخدمة فى الإنتاج وغير المستخدمة أيضاً ، بما يشجع فى الوقت نفسه ، بل ويعمل على التخلص من المخزون والعمل على شراء المواد اللازمة بالقدر الضرورى للإنتاج فقط ، ومنه يمكننا بمزيد من البحث تحديد معامل لقياس إنتاجية وكفاءة الواحدات الاقتصادية المختلفة ، سوف نطلق عليه لاحقاً معدل الفائض ، بما يمهد لمرحلة تقويم أدائها بدرجة أدق ، وبما يعمل على تحقيق اعتبارات الفورية فى توفير معلومات التكلفة اللازمة .

وسوف يسعى هذا البحث إلى إيجاد التآلف والتوافق العلمى فيما بين الأسلوبين السابقين من جهة ، والتأصيل العلمى لدورهما فى تحقيق هدف تخفيض التكلفة الذى تحاول تحقيقه مشروعات الإنتاج الفورى من جهة أخرى .

وسوف يخرج عن إطار البحث ، المناقشة التفصيلية للجوانب الفلسفية المتعلقة بطبيعة أداء مشروعات الإنتاج الفورى ، وكذلك العوامل التاريخية التى حتمت تواجدها ، نظراً لسابق مناقشتها فى بحوث سابقة [٢] كما أنه لن يتم التطرق بدرجة

كاملة فى الوقت الراهن إلى التطبيق العملى للمنهج المقترح على حالة قائمة وحقيقية ، وسوف يقتصر التطبيق على حالة افتراضية ، الهدف منها هو صلاحية النموذج المقترح ، واستعراض بعض النتائج الأولية التى تزيد من الفهم والاقتناع به .

## خطة البحث :

فى ضوء الأهداف السابقة ، تم تقسيم الدراسة خلال هذا البحث إلى الأقسام التالية : القسم الأول يتناول دراسة تحليلية لأهم مقومات أداء مشروعات الإنتاج الفورى . والقسم الثانى يتناول استخدام نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى لمواجهة مقومات الأداء فى مشروعات الإنتاج الفورى . والقسم الثالث يتناول دراسة استخدام مدخل الفائض المحاسبى لتطوير تطبيق نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى . والقسم الرابع يتناول تصميم وتطوير النموذج المقترح لإحداث التكامل فيما بين نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ونظام الفائض المحاسبى . والقسم الخامس يتناول أهم نتائج وتوصيات البحث .

### ١ - دراسة تحليلية لأهم مقومات أداء مشروعات الإنتاج الفورى :

تهدف مشروعات الإنتاج الفورى إلى تخفيض (الضياع) فى كافة مراحل العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية ، على مستوى المنتج وعلى مستوى كافة الأنشطة المدعمة الأخرى . ولقد ظهر ذلك تحت مسميات وتعريفات عديدة أهمها ، أن تلك المشروعات تهدف أساساً إلى محو الضياع والإسراف خلال دورة حياة المنتج . وبناء على ما تقدم يتمثل الضياع فى مواطن عديدة ، تشتمل على أنشطة الإنتاج المختلفة التى لا تضيف قيمة ، مثل : حدوث زيادة فى المخزون دون الحاجه إليها ، تأخير أوقات التسليم ، ارتفاع تكلفة مناولة المواد ، حدوث تكرار فى أوقات تجهيز الآلات وأيضاً حدوث تلف أو عيوب فى الإنتاج ، مما يتطلب أحياناً إعادة تشغيل للمنتجات .

ويعتبر مفهوم نظام الإنتاج الفورى من الشمول بحيث يتضمن مجموعة من المقومات التى تؤثر فى تحقيق أهداف الفورية والتى يمكن إيجازها فى الآتى :

– تخفيض المخزون السلعى ومخزون الخامات حتى يصلا إلى الصفر : ويتطلب ذلك الأمر ضرورة العمل على التوريد الفورى للخامات لكى يتم استخدامها فور تسلمها ، كما يتطلب أيضًا ضرورة تسليم السلع الجاهزة للعملاء فور الانتهاء من إنتاجها . ويؤدى هذا الوضع إلى تخفيض تكلفة المخزون إلى أقل قدر ممكن أو تجنبها نهائيًا ، مما يساعد بدوره على تخفيض التكلفة بصفة عامة ، والوصول إلى تحقيق اعتبارات التطور المستمر التى تحكم أداء تلك المشروعات . ويجب التنويه هنا إلى مجموعة من الأهداف الفرعية التى تترتب على النقطة السابقة ، أهمها :

(أ) العمل على التوريد فى حينه ، مما يستلزم ضرورة حدوث اتفاق مسبق مع الموردين على تنفيذ هذه السياسة من ناحية ، وأيضًا ضرورة تخفيض عدد الموردين إلى أقل عدد ممكن ، حتى يمكن رقابتهم والسيطرة عليهم ، وربما أيضًا إشراكهم فى المشروع ، وذلك باعتبارهم شركاء متضامنين مع أصحاب رأس المال فى تحمل مسئولية تنفيذ المشروع لتعهداته أمام عملائه .

(ب) تخفيض تكلفة التوريد والأخذ بنظام خطوط الاتصال المفتوحة مع الموردين ، ضمانًا للتوريد فى حين الحاجة إليه .

(جـ) تخفيض تكلفة مناولة المواد الخام والسلع الجاهزة .

(د) تخفيض الأزمنة الضائعة فى إنتاج منتجات قد يصعب التصرف فيها فيما بعد ، وقصر بدء الإنتاج على مايرد به طلبيات من العملاء ، مما يترتب عليه تخفيض تكلفة مخزون الإنتاج من السلع الجاهزة .

(هـ) خفض زمن بدء التشغيل حتى يترتب على ذلك الإسراع فى بدء تنفيذ طلبيات الإنتاج والقدرة على الوفاء بتلك الطلبيات فى حينها دون أى تأخير ، مما ينعكس بدوره على تخفيض التكلفة ، سواء كان مباشرًا من خلال تجنب أية غرامات تأخير تسليم المنتج أو غير مباشرة من خلال تجنب الضياع (تكلفة الفرصة الضائعة) نتيجة الحفاظ على المستهلك وعدم التفريط فيه .

وفى هذا المقام أشار Mcilhattan (١٩٨٧م)[٣] إلى أن معظم المنشآت وفى وقت التشغيل لا يتجاوز (١٠٪) من الوقت المحدد للانتهاء من الإنتاج والتسليم وهو ما يعنى

أن هناك مايعادل (٩٠٪) من الوقت هو بمثابة وقت غير منتج يجب التخلص منه ، وهو الأمر الذى يمثل أحد مزايا مشروعات الإنتاج الفورى ، التى تسعى إلى تخفيض إجمالى التكلفة الإنتاجية عن طريق تخفيض الزمن اللازم للتسليم إلى أقل حد ممكن .

التنوع الوظيفى للعمال وتعدد مهامهم ، حيث يتطلب نظام الإنتاج الفورى ضرورة تواجد العامل متعدد المهام والوظائف الذى يستطيع أن يشغل عدة مهام إنتاجية ، ويمكنه تشغيل عدد من المراكز الإنتاجية ، بدلاً من الاقتصار على تشغيل آلة واحدة ، ويترتب على ذلك تحقيق المنافع الفرعية التالية :

( أ) عدم شعور العاملين بتكرار الأعمال التى يؤدونها والتخلص من ظاهرة الملل وروتينية الأداء ، واكتساب هؤلاء العاملين لمهارات جديدة نظير تنوع المهام التى تطلب منهم .

(ب) عدم حدوث نقاط اختناق نتيجة عدم وفرة تخصص معين من العاملين ، وذلك نظراً لأن العمالة القائمة سوف تتسم بالمعرفة الكاملة بكافة التخصصات اللازمة لأداء الأعمال المطلوبة .

(جـ) إن ربط العامل الواحد بعدة شغلات سوف ينشأ عنه التشجيع المستمر على تخفيض التكلفة ، فالعامل الواحد سوف يقرب من أن يكون هو المنفذ الوحيد للطلبية ، مما يساعد على تحديد المسؤولية عن الأداء بدلاً من تشتتها فيما بين عدد منهم إذا اشترك فى التنفيذ أكثر من شخص .

– **الرقابة على الجودة الشاملة** : ففى ظل مشروعات الإنتاج الفورى ، يعتبر كل من الإنتاج التالف والمعيب – ذلك الذى يحتاج إلى إعادة تشغيل – من الأمور المستهدف التخلص منها ، وذلك إعمالاً لمفهوم الرقابة على الجودة الشاملة ، والتى تستهدف بمعنى آخر الوصول إلى مستوى انعدام المعيب أو بمعنى أدق تلك التى لا يفضل عدم ذكرها أو إدراجها ضمن قوائم تكلفة المشروع ، وربما يترتب على ذلك أيضاً تغيير فى أسلوب معالجة الإنتاج المعيب ، حيث تتجه وجهة النظر الحديثة إلى اعتباره مسؤولية المنشأة المنتجة ، ليس للمستهلك أى دخل فى تحمله ، الأمر الذى يحول التحليل التكلفى للتالف واعتباره خسارة عامة وليس تكلفة تحمل على المستهلك .

- **الصيانة الوقائية المانعة** : نتيجة لاعتبارات الرقابة الشاملة على الجودة ، ورغبة فى تجنب أى ضياع أو ارتفاع فى تكلفة الجودة نتيجة لحدوث فشل فى تسويق المنتج [٤] ، ورغبة أخيرة فى تحقيق سياسات انعدام الأخطاء والضياع ، فقد صممت خدمة الصيانة لتكون سابقة على وقوع الأعطال ، بحيث إنها تعمل من خلال سياسة المنع وليس الإصلاح فقط ، فمنع حدوث أعطال التشغيل سوف يجنب المشروع العديد من عناصر التكلفة ، بالإضافة إلى أنه سوف يعتبر أحد المقومات الأساسية التى تساعد منشآت الإنتاج الفورى على الوفاء بالطلبيات فى حينها ، دون أى تأخير . من هنا روعى أن تتم خدمات الصيانة فى منشآت الإنتاج الفورى بشكل لا مركزى ، بحيث تلحق الخدمة بخلية الإنتاج وتعتبر جزءاً منها ، بما يحقق فى نهاية الأمر منع وقوع الأعطال .

- **التنظيم الداخلى للمصنع** : يهدف نظام الإنتاج الفورى إلى العمل على جعل مراحل الإنتاج المتعاقبة متجاورة ، فمراكز الإنتاج المتكاملة فى إنتاج منتج أو نوعية من المنتجات ، يتم التخطيط والتصميم الداخلى للمصنع لوضعها متجاورة ، وهو الأمر الذى يترتب عليه التخفيض فى تكلفة مناولة المنتجات والخامات ، ويساعد بدوره على تخفيض الطاقة العاملة إلى أقل قدر ممكن ، وذلك بالاستفادة بالعمال من ذوى التخصصات المتعددة وأخيراً التخفيض فى تكلفة الزمن الضائع نتيجة انتقال العمال بين الآلات المختلفة ، وأيضاً إحكام الرقابة على جودة المنتجات ، وهو الأمر الذى يمكن ملاحظته بطريقة أيسر كلما كانت مراحل إتمام المنتج متجاورة ، وهو مايبسر الرقابة على الجودة أيضاً . وقد اتضح ذلك بشكل جلى فى التحول من نظام مراكز الإنتاج المتجاورة والمتكاملة إلى نظام خلايا الإنتاج حيث أصبحت الخلية تتسم بصفة الشمول فى أدائها ، وأصبحت تحتوى على كافة الخبرات والعمليات اللازمة لتنفيذ طلبية معينة ، بدلاً من نقل السلعة من مركز إلى آخر وهو الأمر الذى وصفه البعض بأن وضع خلايا الإنتاج بهذا الشكل أصبح يمثل مصنعاً داخل المصنع الكبير .

- **المعايير التشغيلية للرقابة** : يمثلها العديد من معايير تقويم الأداء التى كان من الملائم استخدامها فى المشروعات التقليدية ، مثل : معايير كفاءة العمال ونسبة استغلال الآلات .. إلخ . وهى بمثابة معايير غير ملائمة فى ظل نظام الإنتاج الفورى ، وقد تبين أن هناك العديد من العوامل التى أدت إلى هذه النتيجة ، ويمكن أن نوجزها

فى الآتى :

* إن هذه المعايير تؤكد على وجود مخزون كبير باعتباره مؤشراً على زيادة الإنتاج ، وهو الأمر الذى يخالف طبيعة نظام الإنتاج الفورى .

* تهتم المعايير السابقة بكمية الإنتاج بغض النظر عن مستوى الجودة ، وهو مايخالف سياسات الجودة الشاملة التى يتسم بها نظام الإنتاج الفورى .

* تركيز المعايير الحالية على عنصر العمالة الذى انخفض تأثيره فى مشروعات الإنتاج الفورى ، مما يجعلها غير واقعية .

* استخدام نسبة استغلال الآلات والطاقة المتاحة ، سوف يشجع على زيادة الإنتاج بالقدر الذى يؤدى إلى زيادة المخزون ، مما يخالف نظام الإنتاج الفورى .

من كل ماتقدم فقد اتجه التطوير فى المعايير إلى الأخذ بالمعايير التشغيلية التى تراعى العديد من الاعتبارات ومنها (٥) :

- الأداء من منظور المستهلك .

- الأداء وتطور تقنية الإنتاج .

- الأداء المالى للمشروع .

- الأداء ودرجة المنافسة التى يواجهها المشروع .

وهو الأمر الذى يجعل معايير تقويم الأداء أكثر شمولاً ومراعاة لطبيعة تلك المشروعات الفورية .

الاعتماد على نظام تدفق الإنتاج وقت الطلب ؛ حيث يهدف نظام الإنتاج الفورى إلى جعل الطلب على عناصر الإنتاج (خاصة الخدمات) مرتبطاً بالطلب على المنتج النهائى ، وهو مايترتب عليه :

(أ) عدم الحاجة إلى مخزون للمشروع ككل .

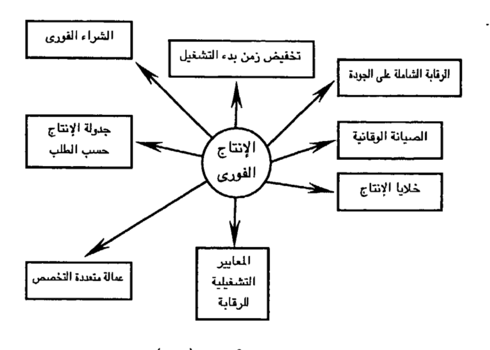
(ب) أن يكون الطلب على الخدمات دالة فى الطلب على المنتج النهائى .

(جـ) أن تتحدد مواصفات الخامات المطلوبة بناء على المواصفات المتفق عليها مع العميل ، الأمر الذى يدعم بوضوح سياسة المرونة فى الإنتاج .

(د) أن كل خلية إنتاجية تعتبر مخزنًا مؤقتًا لاحتياجاتها من الخامات وأيضًا لتلك المنتجات التى يتم الانتهاء من إنتاجها قبل تحويلها إلى خلية أخرى .

(هـ) الهدف من التدفق المنتظم (وقت الطلب) للمنتجات فى نظام الإنتاج الفورى ، هو محاولة التخلص من نقاط الاختناق سواء كانت متمثلة فى آلات معينة أو عمليات معينة ، والتى يترتب على أى منها تعطيل تدفق الإنتاج ( أو ربما يمكن تسميته بعدم التوازن فى الإنتاج) [٦] ، وهو مايترتب عليه فى نهاية الأمر ، تدعيم وتطوير إنتاجية تلك المشروعات .

من كل ما تقدم ، نستطيع أن نتبين مدى أهمية التكامل الوظيفى لوحدات الأداء المختلفة الداخلة فى تكوين هذه المشروعات . ويشير الشكل (١/١) إلى مقومات تطوير إنتاجية مشروعات الإنتاج الفورى .




**الشكل (١/١)**

**مقومات تطوير إنتاجية مشروعات الإنتاج الفورى**

ومن الشكل (١/١) يتضح لنا أن تطبيق نظام الإنتاج الفورى قد ترتب عليه التركيز على تحديد مراحل تدفق الإنتاج ومشكلات جودته ، مما يحفز الإدارة على سرعة علاج وحل المشكلات السابقة ، وذلك بتطوير تدفق الإنتاج وتخفيض عدد مرات مناولة الخامات والمنتجات ، وجعل المراكز المتكاملة متجاورة أو التحول إلى ماسبق تسميته بنظام الخلايا المتكاملة ، وهو مايترتب عليه فى نهاية الأمر حدوث تخفيض للتكلفة ، زيادة للإنتاجية ، وتدعيم لمستوى الجودة وأخيراً تخفيض للتكلفة الناتجة عن التالف وإعادة التشغيل ، وهذه كلها أمور لابد أن يترتب عليها تخفيض أسعار البيع وتقوية المركز التنافسى للمنشأة .

ولقد ترتب على اتباع نظام الإنتاج الفورى فى المشروعات الحديثة عدد من الآثار ، يمكن للباحث إيجازها فى النقاط التالية :

– **تخفيض عدد عناصر إنتاج المنتج** : وهو من أهم الآثار الناتجة عن نظام الإنتاج الفورى على النظام المحاسبى ، وعلى نظام التكاليف بصفة خاصة ، وتخفيض عدد عناصر التكاليف الإنتاجية خاصة فى الصناعات التى تستخدم نظام التكاليف المعيارية ، ورغماً عن التوجه الحديث فى إعداد معايير التكلفة إلى عدم الاقتصار على التحليل الثلاثى لعناصر التكاليف (مواد وأجور ومصروفات) ، فقد أدى إلى تجزئة معايير التكلفة إلى معايير تفصيلية ، تشتمل على التحليل إلى متغير وثابت ، ومعايير تكلفة التجهيز للإنتاج ، ومعايير تكلفة اقتناء الخامات ، ومعايير استخدام الطاقة .... إلخ ، إلا أنه فى ظل مشروعات الإنتاج الفورى ، اتجه البحث نحو تخفيض عدد عناصر التكلفة ، بتبسيط التصميمات الإنتاجية ، أو العمل على تحقيق هدف نمطية الأجزاء المستخدمة فى الإنتاج أو ربما أخيراً بتطبيق مفاهيم أخرى ، مثل : التصميم فى حدود تكلفة معينة وهو مايترتب عليه بداية ضرورة تبسيط الشكل التصميمى للمنتج ، والحد من تنوع المكونات ، بما يساعد فى نهاية الأمر على تخفيض التكلفة ، ولقد سلكت شركة (هارلى دافيدسون – Harley Davidson) عند تطبيق نظام الإنتاج الفورى مدخلاً مماثلاً لذلك ، وذلك بتخفيض عدد معايير عناصر التكلفة من خمسة معايير فرعية إلى مجرد اثنين فقط ، أحدهما للمواد المباشرة والآخر لتكاليف التحويل [٧] ومن هذا المنطلق فإن نظام الإنتاج الفورى وفلسفته ، جاءت مشيرة بشكل واضح إلى أن الهدف ليس مجرد حصر وتحديد التكلفة ، وإنما الأهم من هو تحديد كيفية تخفيض

عدد عناصر التكلفة والتخلص من العديد منها ، بحيث ينشأ عن كل هذا التخفيض الشامل لتكلفة المشروع ككل ، ويعتبر تخفيض عدد عناصر التكلفة من الأهمية بالدرجة التى ساعدت الأفراد والإدارة بصفة عامة على التركيز على دراسة إجمالى التكلفة ودراسة تكلفة المنتجات النهائية ، بدلاً من الاهتمام بتحديد تكلفة المنتجات الوسيطة ، ومشكلات الإنتاج تحت التشغيل ..... إلخ ، محاولة منها لإحداث التخفيض الكلى للتكلفة ، بدلاً من التركيز على دراسة العناصر الفرعية للتكاليف ، هذا بالإضافة إلى تخفيض تكلفة تشغيل البيانات .

- **العمل على اتباع التحميل المباشر** : عملت معظم منشآت الإنتاج الفورى على اتباع أسلوب التحميل المباشر لعناصر التكلفة الدعمة للأنشطة الإنتاجية ، مما ساعد بدوره على علاج مشكلة تخصيص التكلفة الإضافية . ومن المفضل التوسع فى هذا الإجراء حيث إنه قد دعم التوجه نحو تخفيض الإجراءات المحاسبية ، وساعد فى نفس الوقت على دقة تحميل العناصر الإضافية [٨] .

- **انخفاض أهمية تحليل الانحرافات عن معايير التكلفة** : لقد جرى العرف فى نظام التكاليف المعيارية ، أن يتم حساب الانحرافات عن معايير التكلفة على مستوى كل نوع من أنواع عناصر التكلفة ، وهو ما تطلب ضرورة تتبع عناصر المدخلات المختلفة ، والأسعار المختلفة التى اشتريت بها ، والكميات التى استخدمت من تلك المدخلات ، الأمر الذى جعل عملية تحليل الانحرافات غاية فى التعقيد والصعوبة .

إلا أن التوجه نحو تبسيط الإجراءات المحاسبية فى ظل مشروعات الإنتاج الفورى ، والرغبة فى تخفيض تكلفة القياس ، قد أدى بعملية تحليل الانحرافات عن معايير الكلفة التقليدية والإجراءات المعقدة المصاحبة لها ، إلى أن تصبح غير ملائمة وتطلب الأمر ضرورة استبدال تلك الإجراءات غير الواقعية بأخرى أكثر سلاسة ومناسبة للتوجه نحو تخفيض تكلفة القياس ، فالتركيز فى مشروعات الإنتاج الفورى - كما أشرنا فى مواضع عديدة سابقة - قد تحول من مجرد رقابة كل عنصر تكلفة مستقلة إلى محاولة تخفيض إجمالى التكلفة ، ولقد تبلور ذلك الهدف فى الإجراءات والعناصر الفرعية التالية :

١- التحول فى الإنتاج وفى خصائصه قد أدى إلى تحويل كثير من عناصر التكلفة التى كانت تحمل بشكل غير مباشر ، إلى تحميلها مباشرة على الإنتاج ، ومن أمثلة ذلك تكاليف مناولة المواد ، وتكاليف فحص جودة الإنتاج .

٢ - التغير الذى حدث فى طبيعة قنوات التكلفة (مراكزها) من حيث الشمول والتنوع الوظيفى ، والتى استخدمت فى تصنيف عناصر التكلفة ، مما أدى إلى التخلص من الكثير من الأنشطة التى لا تضيف قيمة للمشروع ، وهو بدوره ما أدى إلى التخلص من مراكز أو مجمعات التكلفة المصاحبة لتلك الأنشطة التى تم التخلص منها .

٣ - انخفاض الاهتمام بالانحرافات الفرعية لعناصر التكلفة ، حيث إنه فى بعض مشروعات الإنتاج الفورى ، قد تم التخلص نهائيًا من انحرافات العمل المباشر والتكاليف الإضافية ، كما أنه فى البعض الآخر تم توسعة نطاق التحليل لكى لا يكون على مستوى الخلية الإنتاجية ، وإنما يكون على مستوى الخط الإنتاجى أو على مستوى المشروع ككل .

٤ - إن انخفاض الاهتمام بالعناصر الفرعية للمواد المباشرة والعمل قد أدى إلى انخفاض أهمية تحليل انحرافاتها الفرعية ، وأصبح الاهتمام الأساسى منصبًا على تخفيض إجمالى التكلفة على مستوى المشروع ككل .

وبعد استعراض طبيعة مشروعات الإنتاج الفورى ، والتعرف على أهم مقوماتها ، نستعرض فيما يلى العوامل التى حتمت ضرورة الخروج عن الإجراءات التقليدية لمحاسبة التكاليف ، والعمل على إيجاد حل مرضٍ لها يواكب طبيعة هذه المشروعات .

ونظام التكلفة فى مشروعات الإنتاج الفورى يستهدف العمل على تحديد مسببات حدوث التكلفة بالنسبة للأنشطة الإنتاجية المختلفة . وبمجرد أن يتم التحديد ، تخضع الأنشطة السابقة لمزيد من الدراسة ، بهدف تخفيض التكلفة ، وذلك عن طريق التخلص من الأنشطة التى لا تحقق قيمة مضافة وربما ينتج التخفيض أيضًا عن طريق اتباع بعض الأنشطة المتطورة بهدف تطوير تصميم المنتجات ، بما يخفض من تكلفة إنتاجها ، أو تطوير العمليات التشغيلية اللازمة لتحقيق الإنتاج المستهدف بالجودة المناسبة .

ونظراً لما يهدف إليه نظام الإنتاج الفورى من رغبة فى تخفيض عدد الموردين إلى أقل عدد ممكن ، حتى يتم ضمان استقرار وثبات التوريد فى الوقت المناسب للإنتاج فإن هذا الأمر يشجع بدوره على تبسيط الإجراءات المحاسبية الخاصة بتسجيل عمليات توريد ومناولة المواد ، وأيضًا تخفيض التكلفة المصاحبة لكل منها وتلك الناتجة عن حدوث تلف فى الخامات التى تم استلامها . ولقد دعا ماتقدم من اعتبارات إلى محاولة البحث عن نظام ملائم للتكاليف يعمل على تخفيض الإجراءات اللازمة لإنتاج معلومات وبيانات التكاليف ، وهو ماسوف نراه فى الأجزاء التالية :

## ٢ - استخدام نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى لمواجهة متطلبات مشروعات الإنتاج الفورى :

ناقش الباحثان فى الجزء السابق مقومات الأداء فى مشروعات الإنتاج الفورى وتبين من المناقشة مدى الحاجة الماسة إلى تحقيق أهداف الفورية فى الشراء والتسليم وفى الوقت نفسه العمل على تخفيض التكلفة إلى أقل قدر ممكن ، وذلك بتطبيق نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ، تمهيداً للوصول إلى تحقيق اعتبارات التطور المستمر .

ولقد لوحظ أن أسلوب الرقابة النابع من نظم التكاليف التقليدية لا يصلح بدرجة كبيرة للتطبيق فى مشروعات الإنتاج الفورى (٩) ويعتبر أفضل مثال على ما تقدم ، أن تحليل انحرافات الكفاءة فى نظام التكاليف المعيارية ، فى ظل المنشآت التقليدية ، قد شجع القائمين على الإنتاج على محاولة زيادة ومضاعفة حجم الإنتاج ، مما ترتب عليه فى نهاية الأمر زيادة حجم المخزون السلعى ، وبالتالى ارتفاع تكلفة التخزين ، وهو أحد الأمور التى وجدت الكثير من المعارضة وعدم القبول فى ظل مشروعات الإنتاج الفورى ، فى ضوء سياسة انعدام التخزين . ومما سبق نلاحظ أنه حتى وقتنا الحاضر لم يتسن لكثير من الباحثين – فى ضوء اعتبارات واشتراطات منشآت الإنتاج الفورى – صياغة نموذج متكامل للتكاليف ، ولكن فقط مجرد تقديم بعض المقترحات لتبسيط الأداء وتقويم نتائج التشغيل . وفى الجزء التالى من هذا القسم ، سوف نحاول مناقشة مدى صلاحية نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى للتطبيق فى منشآت الإنتاج الفورى

وبالتالى محاولة الوصول إلى أهم الفروض والمبادئ والخطوات اللازمة لتدعيم صياغة نموذج متكامل للقياس فى نهاية هذا البحث .

وفى هذا الصدد يلاحظ الباحثون أنه ظهر فى الأفق تميز نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى والذى يعتمد على أن كمية المخرجات تتمثل فى كمية المنتج ، على افتراض أنه لا يوجد مخزون إنتاج تحت التشغيل وتبعًا له يمكن تحديد تكلفة الإنتاج الكلى من الخامات واستبعاد ذلك من تكلفة الكمية المشتراة من واقع الفاتورة ، يتم تحديد تكلفة الخامات (إن وجدت) . وبناء على ماتقدم ، فقد أشار العديد من الكتاب والباحثين (١٠) ، (١١) إلى الدور الفعال الذى يلعبه نظام التحديد بالتدفق العكسى للتكلفة ، كأسلوب محاسبى يناسب طبيعة مشروعات الإنتاج الفورى التى تحتاج إلى معلومات فورية وأيضًا إلى اتخاذ قرارات فورية ، بما يساعد على تخفيض الإجراءات المحاسبية الخاصة بالتسجيل المحاسبى ، مما يوفر فى الوقت والتكلفة المصاحبين لإنتاج المعلومات المحاسبية . ويعتبر هذا المدخل من البساطة بما يفوق نظام المحاسبة التقليدى ، الذى يركز أساسًا على احتساب تكلفة المخزون ، وتحديد الإنتاج المتجانس من الوحدات التامة والوحدات تحت التشغيل والذى كان يواجه بكثير من مشكلات تخصيص التكلفة فى المدى القصير . يضاف إلى كل ذلك أن ترتب على نظام الإنتاج الفورى وأدى إلى تحول العديد من عناصر التكاليف إلى أن تصبح عناصر تكلفة مباشرة (١٢) ، من أمثلة ذلك ، عناصر التكلفة المصاحبة لأنشطة مناولة المواد ، تكاليف الإصلاح والصيانة والطاقة والوقود وأيضًا الاستهلاك ، إلا أنه فى نفس الوقت قد أدى إلى تبسيط وسهولة الأنشطة الإنتاجية ، وخفض من عددها ، ولقد ترتب على الوضع السابق الإشارة إلى أهمية توجه مشروعات الإنتاج الفورى إلى تطبيق نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ، حيث إنه من المتوقع تخفيض كم البيانات التفصيلية التى كان نظام محاسبة التكاليف التقليدى يقوم بتسجيلها . فنظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى يركز بداية على مخرجات المشروع ، ثم يتبع الأسلوب الارتجاعى فى تحديد تكلفة البضاعة الجاهزة للبيع ، مفترضًا بداية عدم وجود مخزون سلعى أو مخزون خامات ، وهو الأمر الذى يخالف الأسلوب التقليدى لمحاسبة التكاليف ، والذى يسير بداية على تحديد تكلفة الإنتاج ، وذلك بتحميل المواد الخام وتخصيص التكاليف الإضافية (ربما بعد إجراء التحليل الثلاثى لعناصر التكاليف) منتهيًا فى ذلك إلى

تخصيص عناصر التكاليف فيما بين الإنتاج التام والإنتاج تحت التشغيل والمخزون من الخامات . ولقد ظهر العديد من الحلول الوسط للتقريب فيما بين نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ونظام التكاليف التقليدى ، وذلك بافتراض تواجد مخزون من الخامات ومخزون من الإنتاج تحت التشغيل مع دمج الحسابين معًا فى حساب واحد يسمى حساب المواد بالتشغيل ؛ بهدف الوصول إلى تحقيق واقعية التسجيل المحاسبى وفى نفس الوقت الحفاظ على تبسيط الإجراءات وتخفيض حجمها. (انظر طرق التسجيل المحاسبى لعناصر التكلفة وفقًا لنظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى فى الصفحات التالية) .

وقد يتساءل البعض ولو لوهلة عن سبب التبسيط فى الإجراءات واللجوء إلى تطبيق نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى بدلاً من النظام التقليدى لتحديد التكلفة . ويمكن تقديم الإجابة فى شكل مختصر حيث إنه فى مشروعات الإنتاج الفورى نلاحظ أن حجم الطلبيات صغير جداً عادة وهى كثيرة العدد ، الأمر الذى يؤدى إلى أن تطبيق واستخدام معايير التكلفة ، سواء كانت للمواد أو لتكاليف التحويل ، هى بمثابة عقبة أو عائق فى سبيل سرعة توفير بيانات التكاليف وتطبيق الإجراءات المحاسبية ، وهو ماشجع على ضرورة اختصار الإجراءات تحقيقًا لأهداف هذه المشروعات . وكما أشار البعض ، فإنه بدلاً من وضع معايير للتكلفة لإتمام عملية الرقابة ، أصبح الأمر يركز بشكل أكبر على وضع تكلفة مستهدفة منذ البداية ، يتم التصميم والإنتاج فى ضوئها ، بما يترتب عليه فى نهاية الأمر تخفيض التكلفة واختصار الإجراءات والخطوات اللازمة لعملية الرقابة . من ناحية أخرى ، فقد تحولت عملية الاهتمام بتحديد وتحليل الانحرافات إلى القضاء على هذه الانحرافات قبل حدوثها ، وذلك بتجنب مسببات حدوثها ، حتى يمكن فى النهاية تخفيض التكلفة ، وعدم الحاجة إلى الرقابة التفصيلية باستخدام معايير التكلفة (١٣) .

ومن الملاحظ أنه بالنسبة لنظام التكلفة المؤجلة ، فإن التسجيل الدفترى يتم بعد الانتهاء من الإنتاج وتحويله إلى سلع مبيعة ، وهو مايساعد على تجنب الدخول فى كثير من التفاصيل التى كانت تمثل مشكلات فى الماضى ، تخص الخوض فى تتبع عناصر التكلفة أثناء العملية الإنتاجية ، والدخول فى مشكلات تخصيص التكاليف غير المباشرة . ولعله كأحد الأسباب التى أدت إلى عدم تواجد تسجيل دفترى أثناء العملية

الإنتاجية ، هو القيام بحصر عدد الوحدات الفعلية السليمة ، لتقويم الأداء فى ضوئها ، وهو مايعتبر أكثر سهولة [١٤] .

وفى هذا الصدد يهمنا مناقشة الادعاء الخاص بتعطيل الطاقة العاملة وحدوث الكثير من عناصر الإنفاق غير المباشر نظير الجرد الفعلى لوحدات الإنتاج النهائى ، حتى تبدأ الدورة المحاسبية [١٥] فالتقدم الذى حدث فى أساليب الرقابة بإدخال آلات الرقابة الرقمية التى تقوم بتنفيذ أهم وظائف مشروعات الإنتاج الفورى ، وهى الخاصة بالتحكم فى جودة المنتجات ، والحكم على مدى ملاءمتها لرغبات العملاء وفى نفس الوقت تقوم بشكل تلقائى بحصر الإنتاج الفعلى السليم ، دون أية تكلفة أو جهد إضافيين ، يمكن أن يدحض الادعاء السابق المقاوم لتطبيق أسلوب تحديد التكلفة أو جهد بالتدفق العكسى فى التسجيل المحاسبى ، وينفى فكرة حدوث تعطيل نظير الحصر الفعلى للإنتاج .

من ناحية أخرى فقد أشار البعض [١٦] إلى التشابه القائم فيما بين أسلوب تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ، ومدخل تحديد التكلفة وإعداد الحسابات على أساس فترى يؤسس على أن كلاً منهما ينتظر حتى نهاية الفترة ، ثم يقوم بالتسجيل الدفترى حينئذ وهو ما ينشأ عنه تأخير توفير المعلومات لإدارة المشروع لاتخاذ القرارات حتى نهاية الفترة ، إلا أنه للرد على ذلك فمن الواجب الإشارة إلى الفرق الكبير بين المدخلين ، والمتمثل فى الفرق بين زمن نهاية الإنتاج وزمن نهاية الفترة المحاسبية . فالإنتاج فى مشروعات الإنتاج الفورى يتسم بقصر فترته ومرونته ، مما قد يستغرق فترات قصيرة جداً ، الأمر الذى يدحض الانتقاد السابق . فالعبرة فى نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى هو انتهاء وتسليم الإنتاج للعميل ، وطالما أن الإنتاج يسير وفقاً لطلبية أو دفعة مستقلة ، وطالما أن التسليم للعميل يتم فى حينه ، فإن التسجيل المؤجل لايمثل تأخيراً ملحوظاً بالنسبة لتوفير المعلومات ، وهو مايؤدى إلى انتفاء وجه المقارنة هنا ، ويؤكد على تميز مدخل تحديد التكلفة بالتدفق العكسى فى تحقيق الأهداف المنشودة منه . يضاف إلى ماتقدم أن تحديد التكلفة على أساس خطة التكلفة المستهدفة [١٧] ومايتبعها من دراسات قبلية عديدة لاحتياجات وظروف المستهلك وضبط وتحديد هيكل تصميم السلعة لتكون فى حدود تكلفة معينة كل ذلك يعتبر مصدراً مهماً ووفيراً للمعلومات يتيح بدوره الكثير من المعلومات التى تلزم لاتخاذ القرارات فى ضوئها .

وفوق كل ما تقدم ، فإن المدخل المستهدف تطبيقه تطبيقه يركز على جانب مهم وهو الخاص بمحاولة التخلص من الأنشطة غير المنتجة التى لا تحقق قيمة مضافة ، ومنها - كما أشار العديد من الكتاب - تلك الخاصة بتخصيص التكاليف غير المباشرة [١٨] ، وهذه المتعلقة بتعدد وتعقد إجراءات تسجيل وتحديد تكلفة الوحدة وفقًا لنظام التكلفة التقليدى ، وأخيرًا تلك الخاصة بالإجراءات التفصيلية الخاصة بتحديد وتسجيل انحرافات سعر المواد المباشرة ، إذ إن الهدف هو محاولة الوصول إلى أقل تكلفة بما يمكن فى نهاية الأمر من تحقيق أهداف التطور المستمر ، وهو الأمر الذى يساعد على تحقيق أهداف نظام الإنتاج الفورى من ناحية ، ويتوافق فى تطبيقه مع تطبيق نظام التكلفة حسب الأنشطة من ناحية أخرى .

وكما أشرنا سابقًا ، فإن نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى يسير على أساس البدء بالمخرجات واعتبار نقطة المخرجات هى نقطة التسجيل المحاسبى والارتجاع إلى الخلف لتخصيص التكلفة فيما بين البضاعة الجاهزة للبيع والمخزون (المكون من مخزون خامات ومخزون إنتاج تحت التشغيل ، كما أشرنا فى مواضع سابقة) .

وبداية ، نشير بشكل موجز إلى شكل التسجيل المحاسبى فى حالة تطبيق الأسلوب المقترح ، الذى يختصر الكم الهائل من إجراءات التسجيل المحاسبى ، ويوجزها فى ثلاث خطوات تشتمل على تحديد تكلفة الشراء وتسجيلها ، وإثبات تكلفة الإنتاج التام ، وأخيرًا إثبات تحويل الإنتاج التام إلى إنتاج مبيع .

وبهذا الشكل يتم التخلص من العديد من القيود المحاسبية الخاصة بتسجيل خروج الخامات وارتجاع المتبقى منها مرة أخرى إلى المخازن ، وتسجيل الأجور وتخصيص التكاليف غير المباشرة ، وهى كلها قيود عديدة كانت تستغرق الكثير من الجهد والتكلفة ، وكانت تشغل جانبًا كبيرًا من تكلفة القياس المحاسبى ، وأحد معوقات نظام المعلومات المحاسبى ، خاصة فى ضوء ظروف مشروعات الإنتاج الفورى التى تتسم بالسرعة والرغبة الملحة فى الحصول على المعلومات المحاسبية بشكل فورى وبأقل تكلفة تحقيقًا لاعتبارات تخفيض التكلفة واعتبارات التطور المستمر .

ولقد أشار .Heitger et al [١٩] (١٩٩٢م) إلى ثلاث طرق بديلة لتطبيق نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى :

**الطريقة الأولى** : تتمثل فى إلغاء حساب الإنتاج تحت التشغيل ، ويلاحظ على هذه الطريقة أنها لم تختصر الكثير من الإجراءات المحاسبية ، كما أن حساب المواد بالتشغيل سوف يشير فى نهاية الفترة إلى وجود رصيد مدين ، مشيراً بذلك إلى وجود رصيد من المواد الخام . ونتيجة لذلك اتجه التطبيق الفعلى إلى الأخذ فى الاعتبار ، التطبيق وفقًا لأى من الطريقتين التاليتين :

**الطريقة الثانية** : (المختصرة) : وهى لاتعترف بحساب للمخزون السلعى أو الإنتاج تحت التشغيل ، وأيضاً لا تسجل انحراف السعر فى المواد المشتراة إن وجدت ، إلا أنه يلاحظ على هذه الطريقة أنها مختصرة جداً ، وتفترض عدة افتراضات أهمها :

- الشراء يتم بكميات صغيرة .
- الشراء يتم قبل الاستخدام مباشرة .
- البيع والتسليم الفورى .

وهذه الافتراضات - وإن كانت ملائمة من الناحية النظرية - فإن التسجيل وفقًا لها لا يحقق القدر الملائم من الإفصاح ، كما أنه لا يساعد على توفير الكثير من معلومات التكاليف عن كثير من معاملات المشروع وهو مايؤدى إلى الحاجة إلى بعض التفصيلات ، وهو ماقدمته الطريقة الثالثة التالية .

**الطريقة الثالثة** : حيث يلغى حساب الإنتاج تحت التشغيل وحساب الإنتاج التام ، ويلاحظ على هذه الطريقة أن نقاط التسجيل المحاسبى تتمثل فى نقطة شراء الخامات حيث تستخدم التكلفة الفعلية فى تقويم المدخلات ، ونقطة تحول البضاعة إلى بضاعة جاهزة للبيع حيث تستخدم التكلفة المعيارية فى تقويم المخرجات . ولقد أخذت هذه الطريقة فى اعتبارها مزايا الاختصار ، حيث إنها تخلصت من قيود إثبات تكلفة الإنتاج التام ، وفى نفس الوقت أصبحت أكثر واقعية ، خشية أن يكون الشراء بكميات كبيرة نسبياً ، مما قد يترتب عليها حدوث انحرافات مرتفعة فى السعر ، وبالتالى لجأت إلى ضرورة الإشارة إلى انحراف السعر حتى تأتى الطريقة واضحة ومشيرة إلى أهم المعلومات التكلفية اللازم تسجيلها .

ونتيجة لكل ماتقدم ، فقد ترتب على تطبيق نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ، تقسيم الحسابات إلى نوعين ، أحدهما حساب المواد بالتشغيل والآخر حساب تكلفة التحويل ، كما أنه ساعد على تقسيم مشروع الإنتاج الفورى إلى نقاط مدخلات ومخرجات منطقية [٢٠] أطلقنا عليها مسمى نقاط التسجيل المحاسبى ، وتبعًا لذلك ، فإن المدخلات تم تسجيلها بناء على التكلفة الفعلية ، بينما المخرجات تم تسجيلها على أساس التكلفة المعيارية وهي الأصح بطبيعة الحال والأعدل بالنسبة للمستهلك حتى تأتى الأسعار فى نهاية الأمر خالية من تأثير أية أعطال أو أوضياع ، وفى نفس الوقت فإنه يؤكد على فلسفة طريقة تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ، والتى تعتمد على تقويم المخرجات مقدمًا ، وهو بالطبع لايتم إلا بالتكلفة المعيارية ، ثم بعد ذلك الوصول إلى تحديد قيمة المدخلات ، وكل ذلك بطبيعة الحال سوف يساعد على تطبيق سياسة التطور المستمر ، كما أنه باستبعاد حساب الإنتاج تحت التشغيل ، فقد تم التخلص من مشكلة تحديد الإنتاج المتجانس ، ويلاحظ بصفة أخيرة على النظام السابق أنه يشير بشكل جلى إلى التطورات فى الإنتاجية فيما بين نقطتى التسجيل المحاسبى إلا أنه لايشير بشكل جلى إلى التطورات فى الإنتاجية فيما بين نقطتى التسجيل المحاسبى ، إلا أنه لا يشير بشكل جلى إلى التطورات فى الأنشطة ذات التكلفة المرتفعة وما تم التخلص منها بهدف تخفيض التكلفة ، وهو مايمثل أحد الانتقادات لهذا النظام وإحدى صور النقص التى يعانى منها نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ، وتتطلب حقيقة ضرورة إعمال عدة نظم للتكاليف وليس نظامًا واحداً ، وهو ماسوف يتم مناقشته فى الجزء التالى من البحث ، وذلك عند استعراض تأثير مدخل الفائض المحاسبى فى تخفيض المزيد من إجراءات محاسبة التكاليف ، وتوفير المزيد من المعلومات التكلفية التى تدعم عملية اتخاذ القرارات التطويرية للمنشأة .

### ٣ - استخدام مدخل الفائض المحاسبى لتطوير تطبيق نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى :

بعد أن تم فى الجزء السابق استعراض أهمية تحديد التكلفة والتسجيل فى مشروعات الإنتاج الفورى وفقًا لنظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ، لاحظنا أن النظام السابق قد ساعد على تبسيط إجراءات التسجيل وخفض تكلفتها بشكل فعال .

وبصفة عامة تبين وجود حسابين فقط يتم التسجيل فى كل منهما ، أحدهما هو حساب المواد بالتشغيل والآخر هو حساب تكلفة التحويل ، كما ساعد النظام على تقسيم المشروع إلى نقطتى مدخلات ومخرجات ، حيث يتم تسجيل المدخلات وفقًا لتكلفتها الفعلية ، بينما المخرجات تسجل وفقًا لتكلفتها المعيارية وقد ترتب على كل ما تقدم أن تم تخفيض العديد من الأنشطة التى كانت لا تحقق قيمة ، والمتمثلة فى تلك المتعلقة بأنشطة تسجيل تكلفة العمالة المباشرة ، وأيضًا تلك المتعلقة بتسجيل الوحدات تحت التشغيل حيث تم التخلص من إجراءات تسجيلها على مستوى خلايا التشغيل المختلفة ، وأيضًا على مستوى المصنع ككل ، مما انعكس بدوره على تخفيض حجم أنشطة دعم الإدارة والخاصة بأنشطة التسجيل المحاسبى (والتى تعتبر أنها لا تحقق قيمة أساسًا) ، وهو ما يؤدى فى نهاية الأمر إلى تدعيم توجه مشروعات الإنتاج الفورى نحو تخفيض التكلفة . يضاف إلى ماتقدم تصميم نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى بالطريقة التى لا تتطلب إضافة أو إبراز الكثير من انحرافات التكلفة ، وهو مايرجع أساسًا ، وكما سبق أن أشرنا فى بداية البحث ، إلى انخفاض أهمية انحرافات سعر المواد المباشرة أو انخفاض أهمية انحرافات الأجور المباشرة والتركيز على تحليل الانحرافات عن خطة التكلفة المستهدفة ، وهو مايعود بدوره على تخفيض أنشطة التسجيل المحاسبى ، ويسهل فى نفس الوقت من تطبيق نظام التكلفة حسب الأنشطة .

وكما رأينا فى بحوث عديدة سابقة [٢١] أن كثرة عدد الأنشطة سوف يترتب عليه تعقيد تطبيق نظام التكلفة حسب الأنشطة ، كما أن زيادة الأنشطة التى لا تضيف قيمة سوف يترتب عليه تعقيد تحقيق الهدف الأساسى لنظام التكلفة حسب الأنشطة ، وهو الأمر الذى أمكن تجنبه بتخفيض حجم الأنشطة المحاسبية عند تطبيق نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ، إلا أن مشكلة عدم إشارة نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى إلى التطور فى الأنشطة ذات التكلفة المرتفعة ، وماقد يؤدى إليه تصحيح هذا الانتقاد من توجه إضافى نحو مزيد من تخفيض التكلفة ، ما يمثل أحد جوانب الانتقاد لنظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ، مما جعل التطبيق غير مكتمل ويحتاج إلى نظام إضافى لاستكمال ذلك النقص ، وهو ما تراه محققًا عند تطبيق نظام التكلفة حسب الأنشطة ، الذى يتضمن فى ثناياه تحليلاً للأنشطة ، بهدف التخلص من تلك الأنشطة التى لا تضيف قيمة للمنشأة [٢٢] ، وفى نفس الوقت ، فإن تحليل الربحية على مستوى

الأنشطة المختلفة سوف يدعم هدف ترشيد الإنفاق واستهلاك الموارد فى الأنشطة المختلفة) ، وهو ما يؤدى فى نهاية الأمر إلى تتبع تلك الأنشطة ذات التكلفة المرتفعة ، بهدف ترشيد الإنفاق على مستوى المشروع ككل . ولقد تبين من مناقشة نظام التكلفة حسب الأنشطة فى مواضع عديدة سابقة [٢٣] ، أنه يعتبر ضروريًا ومهمًا لتحقيق الدقة فى قياس تكلفة الأنشطة المختلفة ، وبالتالى التحديد الدقيق لتكلفة الإنتاج فى نهاية الأمر ، بما يعمل فى كثير من الأحيان على تجنب الأنشطة التى لا تحقق قيمة .

والتجربة العملية [٢٤] - رغم كل ماتقدم - أظهرت أن تطبيق نظام التكلفة حسب الأنشطة ليس فى جميع الأحوال ذا عائد يفوق تكلفة التطبيق ، فقد تبين أنه كلما اتجه حجم المنشأة إلى الصغر أو حينما تأخذ حجمًا بين ذلك ، وهو الصفة التى تميز منشآت الإنتاج الفورى ، حيث تتعدد الطلبيات مع صغر حجمها ، فإن تجميع البيانات اللازمة للحصول على معلومات التكلفة حسب الأنشطة يعتبر مكلفًا للغاية ، بما يتعارض فى نفس الوقت مع اعتبار وهدف تخفيض التكلفة الذى تنشده تلك المشروعات ، وهو مايعطى مبررًا مقنعًا لعدم التطبيق الكامل لنظام التكلفة حسب الأنشطة فى تلك المشروعات ، أو ربما فى أحسن الأحوال ، قصر تطبيقه على بعض الأنشطة ، دون عامتها [٢٥] .

من كل ما تقدم يتبين وجود بعض التعارض بين تطبيق نظام التكلفة حسب الأنشطة ، الذى ينتج عنه ارتفاع تكلفة القياس ، وفلسفة مشروعات الإنتاج الفورى ، التى تقوم على أساس تخفيض التكلفة بشتى الطرق والوسائل ، وهو الأمر الذى شجع الشركات اليابانية على عدم التوسع فى تطبيق نظام التكلفة حسب الأنشطة ، وتقييد استخدامه [٢٦] ، والتحول إلى الاهتمام بتطبيق نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ومحاسبة الفائض وذلك كله بهدف الوصول إلى تخفيض التكلفة [٢٧] .

ويجب التنويه هنا إلى أن المرجع المشار إليه قد ركز على العلاقة بين نظام التكلفة حسب الأنشطة ونظام الفائض المحاسبىَ والتى تأكدت فى العديد من المراجع الأخرى [٢٨] ، [٢٩] ، إلا أن الباحثين قد استرشدا بها فى تدعيم العلاقة بين نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ونظام الفائض المحاسبى ؛ نظرًا لوجود علاقة وثيقة تبينت لنا من مناقشة الأجزاء السابقة بين نظامى تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ونظام

التكلفة حسب الأنشطة ، وظهرت من وجهة نظر العديد من الباحثين الآخرين [٣٠] ، [٣١] وذلك لأهمية نظام التكلفة حسب الأنشطة فى مواجهة مشكلة الأنشطة مرتفعة التكلفة ، ولأهمية نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى فى تبسيط الإجراءات المحاسبية وتخفيض حجم الأنشطة بما ييسر من تطبيق نظام التكلفة حسب الأنشطة ، وأخيراً لضرورة كلا النظامين وملاءمتهما لمشروعات الإنتاج الفورى .

ولقد عرف البعض نظام تكلفة الفائض بأنه عبارة عن ذلك النظام الذى يعتمد على تخصيص التكلفة الإضافية بين المنتجات المختلفة ، بهدف تعظيم الاستفادة من الموارد النادرة (المتحكمة) فى حالة تعددها ، وذلك بناء على الوقت المخصص للإنتاج أى الوقت الذى يستغرقه المنتج من لحظة بدء تشغيله حتى انتهائه فى خط إنتاج معين [٣٢] . ويشير ذلك الوضع بجلاء إلى محاولة إضافية وربما رائدة فى التخلص من أسس التخصيص التقليدية ، وأهمها الاعتماد على ساعات العمل المباشر أو تكلفة العمل المباشر ، إلى استخدام تلك الأسس التى تشير بشكل أكثر واقعية إلى مقدار ماتطلبه المنتج من جهد وموارد لإنتاجه ، والمتمثل فى الوقت اللازم للإنتاج ، وهو الأمر الذى يعطى انطباعاً قوياً نحو اتجاه التخصيص إلى مراعاة مقدار الاستفادة والسببية كأسس ملائمة للتخصيص من ناحية ، وإلى التأكيد على جانب الموضوعية والتبسيط فى الأسلوب المستخدم من ناحية أخرى .

ولقد صمم نظام محاسبة الفائض بالصورة التى تعمل على التزويد ببيانات التكاليف (البيانات الضرورية والأساسية فقط دون أية تفاصيل) عن تلك المنشآت التى تتسم بالحينية فى الشراء والإنتاج ، وعمل نظام محاسبة الفائض فى نفس الوقت على اختصار العديد من قيود تسجيل التكلفة ، مثل : قيود تخصيص التكلفة الإضافية على المنتجات ، والتى كان من الشائع إجراؤها فى نظام التكاليف التقليدى ، يضاف إلى ما تقدم أن جاء نظام المحاسبة عن الفائض مطوراً لتطبيق نظرية القيود والحواجز على الموارد المتاحة ، وذلك بهدف تعظيم درجة استغلال المتاح من الموارد النادرة ، التى تمثل نقاط اختناق فى المشروع .

وقد ظهر التوجه فى الوقت الحالى ، فى ظل منشآت الإنتاج الفورى إلى تخفيض الاعتماد على نظام التكلفة حسب الأنشطة والتوسع فى استخدام نظام الفائض المحاسبى ، وهو ماظهر بشكل جلى فى شركة (Bertch Cabinet Mfg.) الصناعية ، بما

يلائم أهداف المرونة فى الإنتــاج والتطور فى الأهداف ، وبما يســاعـد على خـدمـة مستخدمى معلومات التكاليف من داخل المشروع بشكل أكثر تطوراً .

ويلاحظ الباحثان أن التطبيق السابق قد جاء مواكبًا لتوجه العديد من المشروعات إلى تطبيق نظم المثالية والتوسع فى تقنية الإنتاج التى استهدفت التحول من النظم التقليدية للإنتاج إلى تطبيق الأنظمة المتطورة المعتمدة على تقنية الإنتاج المدعمة بالحاسوب . وتهدف نظم التوسع فى تقنية الإنتاج إلى تقسيم الموارد إلى موارد متحكمة (نادرة) وموارد غير متحكمة ، وذلك بهدف دعم وتطوير استغلال تلك الموارد المتحكمة ، لتخفيض التكلفة الكلية للمشروع ، يضاف إلى ماتقدم أن تلك الأنظمة تستهدف العمل على زيادة الفائض الناتج عن المشروع ، بالتركيز على رقابة الموارد المتحكمة وزيادة درجة استغلالها ، ثم أخيراً العمل على تخفيض تكلفة التشغيل الكلية للمشروع ، على أساس استخراج معدل للفائض على مستوى كل مورد من الموارد المتحكمة ، وهو الأمر الذى يؤكد ويشير إلى أهمية استخدام نظام الفائض المحاسبى ، كعنصر مكمل لجهود تخفيض التكلفة فى مشروعات الإنتاج الفورى .

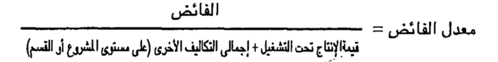
ويعتبر نظام الفائض المحاسبى بمثابة نظام تكلفة قصير الأجل ، ييسط إجراءات تحديد التكلفة ويساعد على تطوير استغلال الموارد النادرة ، كما يتسم بالسهولة فى التطبيق . ومن خلال هذا النظام تتوافر ثلاث عمليات لقياس التكلفة ، يمكن إيجازها على النحو التالى [٣٣] :

- **معدل الفائض** : ويشير إلى المعدل الذى يحققه النظام من فائض أموال ناتجة عن عمليات البيع مقارنة بمقام معين يستخدم فى التحديد ، مثل : ساعات تشغيل آلات معينة أو حجم استثمار معين ......... إلخ .
- **تكلفة المخزون** : ويشير إلى المبالغ التى تم استثمارها فى المخزون من جراء شراء منتجات أو خامات بغرض إعادة بيعها أو تصنيعها .
- **تكاليف التشغيل** : وتتمثل فى كافة التكاليف اللازمة لتحويل المادة الخام إلى منتج جاهز .

ويعرف الفائض بأنه يمثل سعر البيع مخصوماً منه تكلفة المادة الخام ، مشتريات مكونات الإنتاج ، التعاقدات من الباطن لتنفيذ بعض الأعمال ، عمولات رجال البيع ،

وأيضًا مصاريف النقل والرسوم الجمركية . وبمعنى آخر فإنه يشمل سعر البيع مخصومًا منه أية مدفوعات لجهات خارجة عن المشروع ، وذلك بالطبع بالإضافة إلى كافة الأعباء والمصاريف الداخلية ، مثل : الاستهلاك والصيانة ..... إلخ . وبالتالى فإن قرارات المفاضلة بين المنتجات سوف تميل إلى أعلى المنتجات فائضًا عن استخدام الموارد النادرة ، أى أعلى تلك المنتجات تحقيقًا للفائض بالنسبة لكل وحدة من وحدات الموارد النادرة ، مثل تلك التى تعطى أعلى معدل فائض بالنسبة لساعة تشغيل إحدى الآلات التى تمثل نقطة اختناق فى أداء المشروع .

ولتوضيح ذلك يلاحظ الباحثان أن استخدام مفهوم الفائض المحاسبى يمكن أن يكون له أثر قوى على فاعلية وكفاءة استخدام الموارد النادرة ، التى تمثل نقاط اختناق فى المشروع ، فصياغة معدل فائض على مستوى كل وحدة من وحدات العناصر النادرة سوف يمكن من تطوير فاعلية استخدام تلك الوحدات ، أو بمعنى أدق سوف يساعد على الاستخدام الأمثل لتلك الوحدات النادرة ، مما يدعم بدوره هدف التطور المستمر فى زيادة نسبة الاستغلال ، وفى الوقت نفسه سوف يشير إلى التطور فى الأنشطة المكلفة فى المشروع ، والتى يتوقف الأداء الكلى للمشروع على تطورها ، وهو ماسبق أن أشرنا إلى أنه يمثل إحدى نقاط الضعف التى تشوب تطبيق نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ، وأدى إلى الاستعانة بنظام الفائض المحاسبى لاستكمال وعلاج ذلك الانتقاد ، هذا بالإضافة إلى التطبيق الكلى أو الجزئى لنظام التكلفة حسب الأنشطة ، فى شكل متكامل ومتناسق . وفى هذا السياق أشار .Galloway et al (١٩٨٨م) [٣٤] إلى أهمية التوصل إلى معدل للفائض يستخدم فى تقويم الأداء على مستوى المشروع وعلى مستوى أقسام الأداء المختلفة ؛ وقد أخذ هذا المعدل الصورة التالية :



$$\text{معدل الفائض} = \frac{\text{الفائض}}{\text{قيمة الإنتاج تحت التشغيل + إجمالى التكاليف الأخرى (على مستوى المشروع أو القسم)}}$$

ولقد اقترح تطوير إعداد معدلات الفائض السابقة على مستوى أقسام الأداء المختلفة ، وعلى مستوى الأفراد المختلفين القائمين على الأداء ، وهنا ظهرت العديد من التطورات ، ففى شركة (Allied Signal) تم التفرقة بين فئتين من القائمين على الأداء ، الفئة الأولى تتمثل فى الذين يعملون على آلات أو موارد تمثل نقاط اختناق ، وهؤلاء صممت مقاييس الفائض بالنسبة لهم على أساس العمل على تخفيض أو التخلص من تكلفة الإنتاج تحت التشغيل وأيضًا عناصر التكلفة الأخرى ، وهو الأمر الذى يشجع بدوره ويعطى لمعدل الفائض دورًا حيويًا أكثر ، وذلك من حيث أهميته فى توفير بيانات مختلفة عن تكاليف المشروع بالصورة وفى الشكل الذى يناسب تنفيذ هدف تخفيض التكلفة ، بل ويشير إلى التطور النسبى الذى يمكن إحداثه فى عملية تخفيض التكلفة من جراء كل نشاط فرعى على حدة .

أما بالنسبة للعاملين على آلات أو موارد غير نادرة ، فقد أعيد تصميم معدل الفائض بالنسبة لهم بحيث يصمم بالصورة التى تدفعهم إلى الخضوع للإنتاج فى حدود الخطة الموضوعة مع ضرورة إحداث تخفيض مستمر فى أزمنة التنفيذ ، دالاً بذلك على ارتفاع كفاءتهم ، وعدم تشجيعهم على زيادة إنتاجهم خلال أوقات تخفيض أزمنة التنفيذ ، وإعطائهم بعض البرامج التدريبية الإضافية أو الاعتماد على خاصية التنوع الوظيفى التى يتميز بها العاملون فى منشآت الإنتاج الفورى ، للاستفادة منهم فى أعمال أخرى إضافية بهدف تدعيم مقدرتهم على تحسين جودة المنتجات فى أعمال رقابة الجودة أو فى جهود الترويج والإعلان ..... إلخ . ولقد ساعدت الأفكار السابقة على زيادة تكلفة المخزون ، وفى نفس الوقت العمل على تخفيض عناصر تكاليف تشغيلية أخرى ، مثل تكلفة الجودة ورقابتها ، وهو الأمر الذى يعطى إشارة واضحة إلى أهمية الفائض المحاسبى فى تخفيض التكلفة .

ويعتبر الاهتمام السابق بمفهوم كوسيلة مناسبة لتخفيض التكلفة ، وذلك من خلال تحقيق هدف تخفيض أزمنة تنفيذ العمليات المختلفة ، سواء كان زمن التسليم أو زمن إدخال إنتاج جديد .... وهكذا ، وقد أشار Dougdale et al [٣٥] (١٩٩٦م) إلى أنه لتحقيق المزيد من تخفيض تكلفة مشروعات الإنتاج الفورى ومسايرة لفلسفة الفائض المحاسبى ومفهوم تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ، فى تخفيض تكلفة القياس المحاسبى ، وتخفيض تكلفة الحصول على المعلومات التكلفية ، فإنه يمكن رقابة أداء تلك

المشروعات عن طريق الرجوع إلى دفتر الشيكات الخاص بالمشروع والتعرف على الشيكات التى تم تحريرها ، وكذلك إلى مستندات التحصيل ، بما يمكن من اتخاذ القرارات المختلفة ، فيما يتعلق بعمليات المتحصلات والمدفوعات وهو ما يعطى انطباعاً جوهرياً عن المستوى الذى يمكن الوصول إليه من جراء تخفيض الإجراءات المختلفة ، وبالتالى تخفيض إجراءات إعداد معلومات التكلفة .

وتبعاً لما تقدم ، يشير نظام الفائض المحاسبى فى الأجل القصير إلى أن عنصر المواد المباشرة ، هو بمثابة عنصر التكلفة المتغير الوحيد ، أما باقى عناصر التكلفة فهى بمثابة عناصر تكلفة ثابتة (٣٦) . ولتوضيح ذلك بهدف بيان أثر الفائض المحاسبى فى تقويم الأداء وفى تطويره ، يلاحظ أن الفائض عبارة عن دالة مكونة من أربعة متغيرات فرعية ، تحتوى على (٣٧) :

- سعر البيع .
- سعر شراء المادة الخام .
- معدل استخدام المادة الخام .
- حجم الفائض الناتج .

وبالنظر إلى هذه المتغيرات ، يلاحظ الباحثان أنه توجد علاقات تشابكية داخلية بينها ، وبصفة خاصة بين سعر البيع وحجم الفائض ، وأيضاً بين جودة المادة الخام وسعر البيع ، الأمر الذى يتطلب ضرورة الموازنة بينها بهدف تعظيم دالة الفائض النهائى للمشروع .

كما أن إدارج الفائض كمتغير تابع ومتغير مستقل فى نفس الدالة ، يعتبر ذا أهمية خاصة عند الأخذ فى الاعتبار الآثار التراكمية للفائض من أعوام سابقة على رقم الفائض لهذا العام الأمر الذى يقوى من استخدام الدالة فى مراحل التنبؤ المحاسبى المختلفة ، ويجنِّب الكثير من المشكلات الإحصائية التى تواجه تقدير قيم معلمات هذه الدالة .

وللتوسع فى استخدام مفهوم الفائض المحاسبى بهدف التوسع فى المبيعات ، وترشيد استخدام المواد المباشرة ، بما يساعد فى نهاية الأمر من التوسع فى الإنتاج ،

بالقدر الذى لا يترتب عليه تواجد مخزون بحجم كبير ، مسايرة لأهداف مشروعات الإنتاج الفورى ، فإنه يجب بداية استعراض العوامل التى تمثل قيوداً على الفائض المحاسبى ، والتى يمكن إيجازها فى الآتى (٣٨) :

- تواجد أسعار بيع غير تنافسية .

- الحاجة إلى توزيع السلع على مستهلكين معينين فى وقت محدد .

- وجود نقص فى جودة السلع .

- تأخر الموردين فى توصيل الخامات وعدم انتظام التوريد .

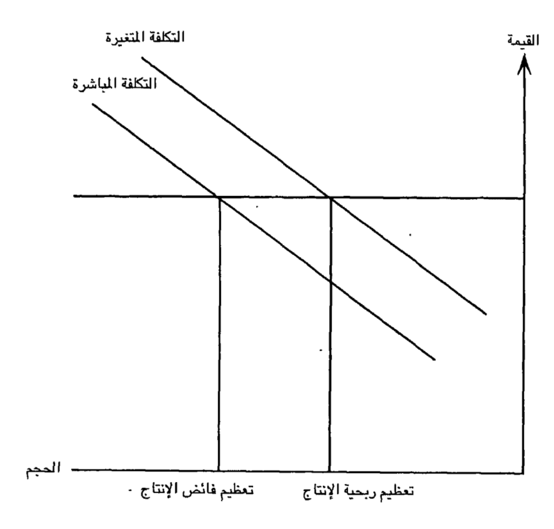
- وجود عجز فى الموارد الإنتاجية للمشروع .

وتبدو جهود الإدارة لازمة فى مرحلة تعظيم وزيادة حجم الفائض وذلك بمحاولة مواجهة وتخفيض حجم القيود السابقة ، وربما يكون ذلك باتباع خطة لإعادة تخصيص الموارد بما يساعد بدوره فى النهاية على التخلص من تلك القيود .

وتنبع أهمية الفائض المحاسبى بصفة خاصة ، فى مشروعات الإنتاج الفورى ، من تركيزه على مدى قدرة المنشأة على الوفاء بالطلب النهائى للمستهلك ، إلا أنه رغم كل ماتقدم ، فإن نقطة الضعف الرئيسية فى استخدامه تتمثل فى الاقتصار على عنصر تكلفة المواد المباشرة باعتباره عنصر التكلفة المتغير الوحيد ، واعتبار باقى عناصر التكلفة عناصر تكلفة ثابتة ، وهو الأمر الذى شجع الباحثان على الدعوة إلى ضرورة الإبقاء على استخدام نظام التكلفة بالتدفق العكسى ، والذى يهتم بتتبع تكلفة التحويل (شاملة العمالة المباشرة والتكاليف الإضافية) . ولقد ترتب على اعتبار المواد المباشرة هى بمثابة عنصر التكلفة المتغير الوحيد ، فى نظام الفائض المحاسبى ، إلى اعتبار أن جهود الوصول إلى مثالية الفائض ، هى بمثابة جهود مقيدة لن يترتب عليها سوى الوصول إلى المثالية الجزئية لربحية المشروع (٣٩) . ولبيان أثر الانتقاد السابق لنظام الفائض المحاسبى ، يلاحظ الباحثان أنه قد ترتب عليه الكثير من النتائج ، وأهمها التوجه - نتيجة الاعتقاد السابق - إلى تطبيق مدخل التحميل الجزئى (المتغير) بدلاً من مدخل التحميل الكلى بصفة خاصة عند التوجه إلى تحديد الأسعار ، وهو الأمر الذى

يواجه بمعارضة شديدة من كثير من الأفراد ، نظراً لأنه لايساعد في الأمد القصير على تحقيق أرباح معقولة ، وهو الانتقاد الذى لم يقع فيه مستخدمو نظام التكلفة حسب الأنشطة ، أو حتى مستخدمى نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى .

ويظهر أثر المثالية الجزئية لربحية المشروع من الشكل رقم (٢) :




المصدر : Tanaka et al. (١٩٩٦م) .

**الشكل (رقم - ٢)**

ويشير الشكل (رقم - ٢) إلى اقتصار خصم التكلفة الخاصة بالمواد المباشرة فقط من سعر البيع قبل تحديد مبلغ الفائض ، مع اعتبار أن باقى عناصر التكاليف (تكاليف التحويل) ثابتة ، وهو إن كان يؤكد على طبيعة مشرعات الإنتاج الفورى ، التى تحولت معظم عناصر تكلفتها وأصبحت ثابتة ، فإنه قد شابه انتقاد مهم ، وهو الخاص بأن هناك عدداً من عناصر التكاليف التى كانت تعتبر بمثابة تكلفة إضافية ثابتة فى المشروعات التقليدية ، وتغيرت طبيعتها فى ظل المشروعات الفورية وأصبحت عناصر تكلفة مباشرة ، مثل تكلفة مناولة المواد الخام ، تكلفة إصدار أوامر التوريد ، استهلاك الآلات ..... إلخ ، وهو الأمر الذى أشار إلى وجود انتقاد عند الأخذ بمفهوم الفائض المحاسبى ، وأكد على ضرورة تواجد أكثر من منهج تكلفة ، وهى نفس النتيجة التى تم التوصل إليها خلال البحث الحالى ، من ضرورة الاستفادة من مزايا كل من نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ونظام الفائض المحاسبى .

وفى ضوء ماتقدم ، يستطيع الباحثان صياغة الهدف الأساسى من مدخل الفائض المحاسبى ، فى محاولة تعظيم الفائض وتدنية التكاليف والمخزون السلعى ، من خلال رقابة وتنسيق استخدام العناصر التى تمثل نقاط اختناق ، وذلك تبعًا للخطوات المقترحة التالية [٤٠] :

- تحديد العناصر التى تمثل نقاط اختناق وقيود على أداء المشروع .
- اعتبار أن العناصر التى تمثل نقاط اختناق هى التى تحدد فائض المساهمة على مستوى المشروع ككل .
- جدولة استخدام العناصر غير المقيدة ، وذلك فى ضوء مايتم لتلك العناصر النادرة .
- العمل على رفع كفاءة وفاعلية استخدام العناصر النادرة بما يدعم التوجه نحو زيادة حجم الفائض ، ويؤكد على أن الفائض هو بمثابة المساهمة الحدية للعناصر التى تمثل نقاط اختناق وقيود على أداء المشروع .

ولحسم المزيد من الجدل فى هذا الجزء ، يستطيع الباحثان بعد العرض السابق التأكيد على وجود الكثير من جوانب التكامل فيما بين نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ونظام الفائض المحاسبى . ومبعث هذا الشعور ناتج مما تأكد لنا أثناء عملية

التأصيل العلمى لكلا النظامين السابقين ، ومن خلال الكتابات المحاسبية المختلفة ، وهو مايساعد حقيقة على تأكيد النتيجة الخاصة بالتكامل فيما بين النظامين السابقين ، ويشير إلى أهميتهما لتحقيق وتدعيم الأداء فى مشروعات الإنتاج الفورى ، وفى نفس الوقت مازال الباحثان يوصيان بضرورة إجراء المزيد من البحوث العلمية فى هذه النقاط البحثية ، لمواجهة قلة الكتابات المحاسبية التى تتناول دراسة نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى أو ربما ندرة الكتابات فى موضوع نظام الفائض المحاسبى .

## ٤ - النموذج المقترح لتأصيل التكامل بين نظامى تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ونظام الفائض المحاسبى :

لاحظ الباحثان من الدراسة التحليلية التى قاما بها ، بهدف التأصيل العلمى لكلا النظامين السابقين ، وجود تكامل فيما بينهما فى كل من الإجراءات والهدف والمفهوم الخاص بكل منهما .

ومن حيث إجراءات كل من النظامين السابقين فهى تكاد تكون متكاملة مع الأخرى ومتشابهة فى نفس الوقت ، فإجراءات كل منهما تهدف إلى تبسيط عملية تسجيل عناصر التكلفة ، وعدم اتباع مراحل تسجيل معقدة تعوق تحقيق الهدف من مشروعات الإنتاج الفورى ، والخاصة بتوفير المعلومات التكلفية فى أسرع وقت ممكن ، بما يدعم هدف اتخاذ القرارات بشكل فورى .

أما من حيث هدف كل نظام من النظامين السابقين ، فإن الباحثين يلاحظان أن الهدف الأساسى لتطبيقهما ، سواء بشكل مستقل أو فى شكل متكامل ، هو تخفيض تكلفة القياس المحاسبى ، وتكلفة إعداد المعلومات التكلفية ، وتمثل هذه الأهداف الغرض الأساسى من فلسفة استخدام مشروعات الإنتاج الفورى لها ، حيث يتحول الهدف الرقابى للتكلفة فيها ، من مجرد عملية رقابة التكلفة بهدف كشف انحرافات معينة وتحليلها إلى الدخول فى مرحلة تخفيض التكلفة ، بهدف جذب المزيد من المستهلكين وتحقيق اعتبارات التطور المستمر .

أما من حيث المفهوم ، فإن كلاً من نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ونظام الفائض المحاسبى ، أو ما أطلق عليه (Super-Variable Costing) [٤١] يسعيان معًا إلى عدم الاعتراف بتواجد مخزون سلعى وأيضًا إلى محاولة تبسيط الأداء المحاسبى ، باعتباره أحد الأنشطة التى لا تضيف قيمة إنتاجية إلى مشروعات الإنتاج الفورى . وفى هذا الصدد جاء نظام الفائض المحاسبى مكملاً لنظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ، فالأخير منهما لا يعطى الاهتمام الكافى بتتبع الأنشطة ذات التكلفة المرتفعة ، وهو ما أشار إليه الباحثان فى متن البحث ، بأنه يمثل أحد جوانب الاهتمام فى نظام الفائض المحاسبى ، وينبع هذا من أن نظام الفائض المحاسبى يعطى عناية خاصة إلى حساب معدل للفائض المحاسبى على مستوى كل من الموارد المتحكمة ، وبناء على ذلك يمكن الإشارة إلى التطور فى زمن التسليم وفى عدد مرات مناولة المواد ....... إلخ ، وهو مايساعد بدوره على تطوير استخدام معدل الفائض فى تقويم الأداء ، وفى الوقت نفسه يساعد على استكمال النقص الموجود فى نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى من حيث عدم تتبع الأنشطة ذات التكلفة المرتفعة .

يضاف إلى كل ماتقدم ، أن نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ونظام الفائض المحاسبى قد ساعدا على معالجة الكثير من أوجه الانتقاد التى وجهت إلى تطبيق نظام التكلفة حسب الأنشطة ، الأمر الذى أشار إلى أهمية التطبيق الجزئى له على بعض الأنشطة الخاصة وليس على جميع أنشطة المشروع تجنبًا للعديد من المشكلات التى ظهرت من التطبيق ، وأهمها ارتفاع تكلفة تطبيق النظام ، وعدم تجاوز العائد المحقق من التطبيق للتكلفة الناجمة عنه ، وقد تمت صياغة كل ماتقدم فى شكل متكامل ، يساعد مشروعات الإنتاج الفورى على الحصول على النفع المرتقب من كل من الأنظمة السابقة ، وبما يدعم توجهها نحو تخفيض التكلفة وتحقيق اعتبارات التطور المستمر .

فى الوقت نفسه ، تم التوصيل إلى تأصيل علمى مناسب لكل من نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ونظام الفائض المحاسبى ، وهو ما اتضح لنا من الإشارة المختصرة التى لاقتها تلك الأنظمة فى الكتابات المحاسبية المختلفة ، بصفة خاصة نظام الفائض المحاسبى ، وهو مايمثل إضافة علمية قام بها الباحثان ، لدعم مكتبة محاسبة التكاليف ، الأمر الذى يعطى أهمية علمية لهذا البحث ، ويفتح الباب فى نفس الوقت أمام الباحثين الآخرين ، للاستزادة البحثية فى هذه الموضوعات ، بهدف استكمال

دراسة متطلبات مشروعات الإنتاج الفورى ، التى أصبح لها وجود ملموس فى السوق العالمى والسوق المحلى ، وأصبحت تتطلب المزيد من الدراسات والبحوث ، بهدف تدعيم المبرر العلمى لتواجدها ، وللتأكيد على الجدوى الاقتصادية للاستثمار فيها ، وربما أخيراً لإيجاد النظم الحديثة الملائمة للتطبيق فيها ، بما يمكن من ممارستها للأنشطة المنوطة بها ، بالشكل الذى يحقق أهدافها ، ويساعد على تنفيذ الفلسفة المقامة من أجلها .

ومرة أخرى نعود إلى تأكيد العلاقة التكاملية بين نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ونظام الفائض المحاسبى ، وعلى الرغم من نواحى التشابه فى كثير من الأمور فيما بينهما ، فإنه قد تبين أثناء البحث ، وجود بعض نواحى القصور التى يعانى منها نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى والتى تطلبت منا ضرورة العمل على استكمالها باستخدام نظام الفائض المحاسبى ، وكما سبق أن أشرنا ، فإن نتائج نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى – وإن كانت توفر معلومات تكلفية سريعة وبتكلفة منخفضة وتساعد فى اتخاذ العديد من القرارات – إلا أن تلك البيانات لاتصلح فى عملية تقويم الأداء خلال أركان المشروع المختلفة ، أو تقويم أداء خلايا الإنتاج المتنوعة ، ومن هنا جاء نظام الفائض المحاسبى وساعد على احتساب معدل للفائض على مستوى الخلايا الإنتاجية المختلفة وعلى مستوى الموارد المتحكمة المختلفة ، بما ساعد فى نهاية الأمر على علاج مشكلة تقويم الأداء والوصول إلى أساليب موضوعية ومناسبة ، وهو مادعانا إلى أن نؤكد على وحدة وتكامل التحليل ووحدة الهدف النهائى للتطبيق .

يضاف إلى ما تقدم أن نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ونظام الفائض المحاسبى يمثلان أنظمة للتكلفة فى الأجل القصير ويصلحان لاتخاذ القرارات المناسبة لهذه الظروف ، وهو الأمر الذى أشار إلى أهمية تكاملهما مع نظام التكلفة حسب الأنشطة لاستكمال الحاجة إلى اتخاذ قرارات فى الأجل الطويل [٤٢] ، [٤٣] . وعلى الرغم من أن كلاً من نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ، نظام الفائض المحاسبى يعترفان بمنهج يقترب من منهج التحميل المتغير للتكلفة ، مع اعتبار بعض العناصر ثابتة فى الأجل القصير ، إلا أنه فى الأجل الطويل تعتبر كافة عناصر التكاليف متغيرة الأمر الذى يدعم تطبيق النظم السابقة بالإضافة إلى تطبيق نظام التكلفة حسب الأنشطة ، على أنشطة معينة ، تتسم بارتفاع تكلفتها ، بما يبرر العائد الناتج عنها

من تكلفة القياس التى يتم تحملها عند تطبيق نظام التكلفة حسب الأنشطة ، ويمكن أن يلاحظ أن التطبيق السابق سوف يساعد على التحول إلى تطبيق مدخل التحميل الشامل بما يساعد بدوره فى نهاية الأمر ، على اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمشروع . ودعم التوجه نحو مراعاة اعتبارات التطور المستمر .

ولتنمية الاستفادة من التوضيح السابق ، يقترح الباحثان استخدام نموذج يعمل على تخفض التكلفة ، ومواجهة نقاط الاختناق المتعددة التى تواجه المشروع ، بمعنى العمل على تعظيم المنفعة المتمثلة فى زيادة الفائض ، مع مواجهة قيود عدة تتحكم فى أداء المشروع . وتتعدد البرامج المتاحة هنا لتحقيق الهدف السابق ، ومنها على سبيل المثال نظم البرمجة الخطية ونظم التعيين ، ونظم البرمجة المعلمية وأيضًا نظم برمجة الأهداف ..... إلخ ، كما يوجد العديد من البرامج الأخرى التى يمكن استخدامها وتراعى طبيعة العلاقات غير الخطية ، وربما أيضًا الآثار التفاوضية الناتجة عن المفاضلة بين الاستخدامات المختلفة ، وتلك القرارات الخاصة بالمفاضلة بين الشراء والبيع . ومن هذه البرامج تم اقتراح استخدام دالة تناسبية تراعى التخصيص المرضى لعناصر التكلفة الإضافية مع الأخذ فى الاعتبار كافة نواحى التفاوض التى يواجهها مشروع الإنتاج الفورى ، سواء على مستوى ترشيد استخدام الموارد النادرة المتاحة أو على مستوى الاختيار فيما بين القرارات المختلفة . وفى هذا الشأن ، اتجه بنا التطبيق إلى تفضيل استخدام نظرية المباريات ، مع إبراز أهمية تعدد أطراف المباراة ، بما يعقد من إستراتيجية اتخاذ القرارات ، ويجعلها متوافقة مع ماهو متعارف عليه فى الواقع العملى ، وذلك كله فى شكل دالة تناسبية تأخذ فى ثناياها الآثار الإيجابية لدالة قيم شابلى – Shapley [٤٤] (١٩٥٣م) ، وكذلك الآثار التفاوضية للقرارات والأطراف المختلفة المتعاملة مع مباراة تعظيم هدف المشروع ، وقد أدى ماتقدم إلى أن تأتى صياغة دوال النموذج السابق ، بداية فى شكل دالة التعظيم التالية ، ثم بعد ذلك سوف يتم تطويرها لتأخذ فى ثناياها الاعتبارات السابق الإشارة إليها .

$$\max: U = G\,[x - c\,(y) - S\,(x,y)]$$

حيث إن [(x-c (y] G تمثل العائد الصافى الاحتمالى للمشروع من اتخاذ قرار معين (يمكننا هنا اعتباره بمثابة إيراد بيع السلعة والذى يأخذ الشكل الاحتمالى فى مبلغه وفى تاريخ تحققه) ، كما أن S (x,y) تمثل تكلفة المواد المباشرة التى اعتبرت عنصر التكلفة المتغير الوحيد ، وهى هنا تأخذ شكل دالة تتأثر بالكمية المستخدمة ونوعية المادة المباشرة وكذلك مستوى جودتها ..... إلخ . وبمرور الوقت ، وارتفاع إنتاجية مشروع الإنتاج الفورى ، باستخدام نموذج معدل الفائض المحاسبى ، ويجعل النموذج أكثر ميلاً لتمثيل وضع المشروع فى الأجل الطويل بدلاً من المدى القصير فإنه يمكننا استخدام ($r_j$) التى تعطى مؤشراً عن ارتفاع إنتاجية المادة الخام المستخدمة (عنصر التكلفة المتغير الوحيد) . وتبعاً لهذه الحالة يأخذ نموذج تعظيم الفائض الشكل التالى :

max:

$$a_i, y_i, S(X, Y) \{\sum_{i=1}^{2} f(r_i). [\sum_{j=1}^{2} G(X_i - C(Y_i) - S(X_j, Y_i) f(X_j | a_i, Y_i, r_i]\}$$

Subject to:

$$\sum_{i=1}^{2} F(r_i) . [F(s(X_i, Y_i)). f(X_j | a_i, Y_i, r_i) - V(a) \geq F$$

$$a_i \,\varepsilon\, \mathrm{argmax}\, (\sum_{j=1}^{2} F(S(X_i, Y_i)). f(X_j | a, Y_i, r_i) - V(a)$$

$$a \,\varepsilon\, A$$

إلا أنه لتطوير الشكل الرياضى السابق ، والأخذ فى الاعتبار تعدد الموارد المتاحة (منها ماهو نادر ومنها ماهو غير ذلك) ولحدوث تفاوضات ومداولات مختلفة بشأن الاختيار بين القرارات المختلفة التى تواجه المشروع من صنع / شراء ، أو قبول / عدم قبول طلبيات إضافية معينة ، يعرض الباحثان فيما يلى تطويراً لما سبق ، أخذين فى الاعتبار تأثير دالة قيم شابلى فى توزيع الفائض نتيجة تخصيص الموارد المتاحة (المتحكمة) فى المشروع مع تعددها ، وكذلك حدوث مفاضلات متعددة فيما بين أطراف اتخاذ القرار الداخلى ، وهو ماقد يترتب عليه فى أغلب الأحوال اختيار تشكيلة أو خلطة معينة من الموارد المتحكمة لاستخدامها فى وقت معين ،حيث من المحتمل أن تتغير من وقت لآخر مع تنوع واختلاف القرار المتخذ ، وتمر خطوات إعداد النموذج السابق بالمراحل التالية [٤٥] :

١ – افتراض أن كل مورد من الموارد النادرة يعمل لصالح عدد من خلايا الإنتاج ، كما توجد له عدد من الاستخدامات البديلة التى يمكن أن تتيح خليطًا من الاستغلال أو الاستفادة والتى تعطى فائضًا أو عائدًا يمثل بالدالة (V) .

٢ – هناك عدد من خلايا الإنتاج التى يمكن أن تتحالف معًا (M) فى إطار مباراة تعاونية ، ويمثل فى نفس الوقت جزءًا من جميع خلايا الإنتاج الموجودة بالمشروع (N) ، هذا مع تواجد شرط حرية تبادل المعلومات بين خلايا الإنتاج السابقة (التى تتمتع بقدر كبير من اللامركزية ، وهى السمة الأساسية لمشروعات الإنتاج الفورى) ، وضرورة معرفة كل خلية بالموارد النادرة لكل من الخلايا الأخرى والخدمات المتوافرة لكل خلية من الخلايا المتحالفة معها [٤٦] .

٣ – حينما يحدث تفاوض بين خليتين لتحقيق استفادة متبادلة بينهما ، فإنه لابد أن يترتب على هذا التفاوض حدوث تحالف معين ، يأخذ الشكل { i , j } بما يشير إلى أن التفاوض قد انتهى نهاية إيجابية .

٤ – للإشارة إلى أهمية مرور الوقت وتعاقب الفترات ، فإنه قد تم استخدام معامل (d) ، لإيجاد القيمة الحالية فى الفترة ($t_o$) للفترات المستقبلية . من هنا فإنه يمكن التعبير عن الفائض المحقق للقسم (i) نتيجة عملية التحالف مع أقسام أخرى ، تبعًا للتكلفة التى يتحملها هذا القسم والممثلة بالرمز ($r_t^i$) وذلك خلال تعاقب الفترات بالعلاقة التالية :

$$\Pi_i = \sum_{\infty}^{t=0} [(1-d) \wedge (M_t^i) - r_t^i] q_t$$

حيث إن ($M^i t$) هى المقدرة التشغيلية للعناصر المتحكمة للخلية الإنتاجية (i) والتى تمثل جزءًا من المقدرة التشغيلية للمشروع ككل ، من هنا فقد اكتسب النموذج صفة المدى الطويل ، وذلك بعد استخدام معامل الخصم .

من كل ما تقدم يلاحظ أن العائد الذى يدخل أو يعرض على خلية إنتاجية لها طاقة تشغيلية (M) فى الحالة (q) ، يمكن الحصول عليه بعلاقة شابلى التالية [٤٧] :

$$S(M,q) = \sum_{A \subset q} \frac{(u(A)-1)!(U(N)-U(A)[\bar{V}(A)-\bar{V}(A/m)]}{U(N)!}$$

حيث إن U (A) عبارة عن عدد العناصر والعلاقات التى تقع على (q) وكذلك :

$$\bar{V}(X) = V(U_\alpha \in x^\alpha)$$

$$X \in q$$

$$M \in q$$

α تمثل قيمة التنازل بين الأقسام المختلفة نتيجة التفاوض .

ومما سبق يستطيع الباحثان التوصل إلى قيم شابلى المعدل بعد الأخذ فى الاعتبار أثر التفاوضات المحتملة كما يلى :

$$S(i,\bar{N}) = \sum_{M \subset N} \frac{(|M|-1)!(|N|-|M|)!V(M)-V(M\setminus\{i\})}{|N|!}$$

حيث إن |N| , |M| عبارة عن القيمة الكمية المقاسة Cardinal ، المعبر عنها رقمياً أو مقاسة للمجموعات (N,M) .

ولتكملة هذه الدالة الوصفية ، يجب استخدام هذا المكمل :

$$\bar{V} : 2^N \rightarrow IR_+$$

حيث إن :

$$V(M) = V(N) - V(N\setminus M) \quad M \in N$$

وقد قام Charnes et al. [٤٨] (١٩٧٨م) بتقديم قيمة قياسية للتناسب فى العلاقة السابقة للقيمة ، يمكن أن نطلق عليها الدالة المتناسبة كمايلى :

$$h(M) = \frac{|M|}{|N|}\bar{V}(M) + \frac{|N|-|M|}{|N|}$$

هنا فإن حدود توازن المنفعة للمباراة فيما بين خلايا الإنتاج المختلفة تنتمى إلى القيمة المحددة بواسطة مقياس شابلى بالتداخل مع الدالة المتناسبة فى المباريات التعاونية ، فالقيمة التناسبية تعمل على إدخال وبيان أثر الاختلافات النسبية فيما بين خلايا الإنتاج المختلفة من حيث طاقتها التشغيلية (بما يعطى انطباعاً عن درجة تحكم كل منها فى الأداء العام للمشروع) على عملية تخصيص الموارد من ناحية ، وعلى مستوى الفائض المحقق من ناحية أخرى .

ويمتاز هذا النموذج بمراعاة التأثيرات المختلفة المحيطة بالمشروع ، وكذلك تعدد أزمنة التسليم والقيود المتحكمة المختلفة التى تؤثر فى قرارات تعظيم الربحية أو الفائض .

ولقد تم استخدام النموذج السابق فى مواضع أخرى [٤٩] وثبتت فعاليته فى عملية تخصيص التكاليف الإضافية ، فيما بين مراكز الأداء المختلفة ، وتبين للباحثين أنه من المناسب التوسع فى تطبيقه فى صياغة دالة هدف منشأة الإنتاج الفورى ، مع تعدد القيود المتحكمة فى أدائها ، بهدف تعظيم الفائض المحاسبى ، بعد مراعاة تحقيق الاستغلال الأمثل للعناصر المتحكمة فى الأداء .

ولقد تم إحداث المطابقة فيما بين النموذج المقترح استخدامه ، وأهداف البحث المتمثلة فى العمل على تخفيض التكلفة ، وتبين مما تقدم أن صفة الشمول التى يتصف بها النموذج ، وأخذه فى الاعتبار لكافة العناصر الصريحة للتكلفة ، والتى يمكن ملاحظة تأثيرها المباشر على تحقيق الفائض المحاسبى ، وكذلك كافة العناصر الأخرى غير الصريحة والناتجة عن عمليات التفاوض فيما بين خلايا الإنتاج السابقة ليشير بشكل أدق إلى إمكانية الوصول إلى خطة أكثر قبولاً لتخفيض التكلفة ، يمتد أثرها إلى المستقبل ، الأمر الذى يؤدى إلى إكساب كل من نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ونظام الفائض المحاسبى لخاصية المساعدة فى تحقيق الأهداف فى الأجل الطويل ، وعدم اقتصارها على الأجل القصير ، وهو مايشير إلى أهمية استخدام النموذج السابق ، ومدى التأصيل العلمى الذى أمكن إكسابه لكلا النظامين السابقين نتيجة لهذا البحث .

يضاف إلى ماتقدم أن إضفاء أثر التفاوضات على دالة تعظيم الفائض المحقق ، قد أكسب النموذج صفة الحركية ، وأخرجه من دائرة السكون التى تتصف بها نماذج

تعظيم الفائض التقليدية ، وبصفة خاصة نماذج البرمجة الخطية ...... إلخ ، مما يضفى ميزة إضافية على هذا النموذج (٥٠) ، ألا وهى خاصية الحركية ، التى تلائم بطبيعتها البيئة المحيطة بمشروعات الإنتاج الفورى ، مما يجعل النموذج أكثر قبولاً من الناحية العملية .

كما يشير هذا النموذج إلى بعد آخر أكثر تقدماً ، وهو الخاص بتطوير أساليب تقويم الأداء فى مشروعات الإنتاج الفورى . فبالإضافة إلى صلاحية النموذج فى تعظيم الفائض فى ضوء مجموعة من القيود الخاصة بالموارد المتحكمة ، فى شكل يتسم بالحركية والتغير ، فهو لم يوزع نتيجة مباراة الفائض بين خلايا الإنتاج بشكل متساوٍ ، كما هو الحال فى نموذج شابلى التقليدى (٥١) ، ولكن اتسم بالعدالة والواقعية فى التوزيع والتخصيص ، حيث راعى أن تسير خطة توزيع الفائض (نتيجة المباراة) فى ضوء المقدرة التشغيلية لكل خلية من خلايا الإنتاج ، مما يجعل عملية التوزيع أكثر عدالة وواقعية ، بما يدعم أثر الفائض المحاسبى فى عملية تقويم الأداء الداخلى .

بمعنى آخر فالدالة التناسبية التى استخدمت فى توزيع عائد المباراة وفى تطوير نموذج شابلى قد مكنت من الوصول إلى مجموعة من الأوزان النسبية ، ساعدت على التحول من فرضية التساوى فى عائد المباراة (٥٢) إلى فرضية اختلاف الأنصبة ، تبعاً لاختلاف المقدرة والطاقة التشغيلية .

ولمزيد من التأكيد على فاعلية النموذج المقترح ، قام الباحثان باستخدام حالة افتراضية مشابهة لتلك الموجودة عند الجبالى (١٩٩٤م) (٥٣) وذلك بعد إجراء العديد من التعديلات عليها ، وافتراض أن الفائض النهائى والمتوقع من استخدام أحد الموارد المتحكمة هو (٢٠٠٠) وحدة فائض ، ونتيجة للاستخدام الأولى للبرنامج تم التوصل إلى نتيجة التحالفات التالية :

| | |
|---|---|
| $(M_1, M_2, M_3, M_4)$ | 1920 |
| $(M_1, M_2, M_4, M_5)$ | 1880 |
| $(M_1, M_3, M_4, M_6)$ | 1840 |
| $(M_2, M_4, M_5, M_6)$ | 1780 |
| $(M_2, M_3, M_5, M_6)$ | 1660 |
| $(M_3, M_4, M_5, M_6)$ | 1400 |
| $(M_1, M_2, M_3, M_4\ M_5, M_6,)$ | 2000 |
| $V\{i,j\}$ | 900 |
| $V\{i\}$ | 0 |

$i \# J$

$i \varepsilon n$

$M \varepsilon N$

$S(i,j)$

$V \varepsilon 2^N\ IR+$

ومن واقع ماتقدم ، فقد تمت صياغة دالة الهدف علىَ النحو التالى :

Mini. $\alpha$

Subject to:

$$\mathbf{M_1 + M_2 + M_3 + M_4} + \alpha > 1920$$
$$M_1 + M_2 + M_3 + M_5 + \alpha > 1880$$
$$M_1 + M_3 + M_4 + M_6 + \alpha > 1840$$
$$M_2 + M_4 + M_5 + M_6 + \alpha > 1780$$
$$M_2 + M_3 + M_5 + M_6 + \alpha > 1660$$
$$M_3 + M_4 + M_5 + M_6 + \alpha > 1400$$
$$i + j + \alpha > 900$$
$$i + \alpha > 0$$
$$M_1 + M_2 + M_3 + M_4 + M_5 + M_6 + \alpha = 2000$$

ولقد ترتب على تتابع الحل فى النموذج السابق أن تم التوصل إلى تخصيص مرضٍ للفائض فيما بين خلايا الإنتاج المختلفة ، وهو مايظهر فى دالة التخصيص

التناسبية التالية :

V (M) = {530,470,320,280,210,190}

ويلخص الجدول التالى نتيجة التفاوضات التى تمت بين خلايا الإنتاج المختلفة ، ومقدار التنازلات ، ونتيجة مباراة التخصيص ، والتى تعطى قيمة فائض مخصص لكل خلية متناسب مع القدرة التشغيلية للخلية ، والتى تؤثر بدورها على مقدرة الخلية التفاوضية .

| الخلية الإنتاجية | الطلب على الفائض | التحالفات المحتملة | الطاقة المتاحة | الفائض المخصص | التنازلات بين الخلايا |
|---|---|---|---|---|---|
| $M_1$ | 720 | $M_1 , M_2 , M_3 , M_4$ | 1920 | 530 | 190 |
| $M_2$ | 580 | $M_1 , M_2 , M_4 , M_5$ | 1880 | 470 | 110 |
| $M_3$ | 410 | $M_1 , M_3 , M_4 , M_6$ | 1840 | 320 | 90 |
| $M_4$ | 355 | $M_2 , M_4 , M_5 , M_6$ | 1780 | 280 | 75 |
| $M_5$ | 270 | $M_2 , M_3 , M_5 , M_6$ | 1660 | 210 | 60 |
| $M_6$ | 240 | $M_3 , M_4 , M_5 , M_6$ | 1400 | 190 | 50 |

ويلاحظ أن النتائج السابقة جاءت وفقًا لحالة افتراضية ، بهدف التأكد من صلاحية النموذج المقترح وقابليته للتطبيق فى الحياة العملية . أما عند الحاجه إلى إجراء التطبيق على حالة واقعية ، فإن ذلك يتطلب ضرورة توافر بيانات عن منشآت قائمة فى السوق ومضى عليها فترة معقولة ، وهو الأمر غير المتوافر فى الوقت الحالى ، نظرًا لحداثة تلك المشروعات وعدم نشر كم معقول من البيانات عنها ، وهو مانتمنى القيام بتنفيذه فى بحوث أخرى قادمة بمشيئة الله ، حينما يستقر وضع هذه المشروعات فى المستقبل .

من كل ماتقدم يستطيع الباحثان التأكيد والإشارة إلى أن ما أمكن تحقيقه خلال هذا البحث يمثل تأصيلا علميًا جيدًا كل من نظامى تحديد التكلفة بالتدفق العكسى والفائض المحاسبى ، كما أن هذا التأصيل قد عمل أغلب الوقت على محاولة الربط وإحداث التكامل بين المنهجين السابقين بما يساعد بدوره على تحقيق أهداف مشروعات الإنتاج الفورى . وقد تمت ترجمة كل ما تقدم عند تصميم النموذج الكمى فى نهاية

البحث ، بما يعمل على تحقيق الهدف النهائى له ، وبما يدعم توجهات مشروعات الإنتاج الفورى نحو تطوير الأداء وتحقيق اعتبارات التطور المستمر .

## ٥ - نتائج البحث والتوصيات :

خلال هذه الدراسة تمت مناقشة نظامى تحديد التكلفة بالتدفق العكسى والفائض المحاسبى ، وذلك بهدف التأصيل العلمى لكل منهما وبيان مدى صلاحيتهما للاستخدام فى تحقيق أهداف مشروعات الإنتاج الفورى ومدى التكامل الذى يمكن تحقيقه فيما بينهما ، وذلك بهدف تحقيق اعتبارات تخفيض التكلفة والتطور المستمر ، وهما اللازمان لتحقيق أهداف مشرعات الإنتاج الفورى ، وذلك من خلال دراسة انقسمت إلى أربعة أجزاء متكاملة .

وفى الجزء الأول نوقشت أهم مقومات مشروع الإنتاج الفورى ، وتبين أنها تمثل المشروعات المتكاملة التى تعمل على تحقيق رغبات المستهلك فى حينها وذلك من خلال تنفيذ سياسات الشراء والإنتاج والتسليم الفورى ، بناء على خطط تقسيم المشروع إلى مجموعة من خلايا الإنتاج المستقلة التى يعمل فيها مجموعة من العمال ذوى المهارات والتخصصات المتنوعة ، وذلك كله فى إطار خطة لنظام التكلفة تهدف ليس فقط إلى رقابة التكلفة وإنما إلى تخفيض التكلفة .

أما الجزء الثانى فقد ناقش مراحل واعتبارات تطبيق نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ، وقد تركزت الدراسة فى هذا الجزء على محاولة التأصيل العلمى لهذا النظام ، وبيان ضرورات تطبيقه فى مشروعات الإنتاج الفورى ، وتبين من دراسة هذا الجزء أن نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى يسير على أساس تسعير المخرجات باتباع نظام التكلفة المعيارية ، وتسعير المدخلات بناء على التكلفة الفعلية ، وذلك كله فى ضوء خطة للارتجاع تبدأ من المخرجات وترتجع للخلف لتسعير المدخلات ، مع تواجد اشتراطات عدم تواجد مخزون سلعى ، والتوجه نحو تخفيض تكلفة القياس ، وذلك من خلال تبسيط الإجراءات المحاسبية . وتوصل الباحثان من خلال هذا الجزء إلى التوصية بضرورة إجراء المزيد من البحوث على نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ، ومحاولة

إدخال بعض التطوير على مبادئ المحاسبة المتعارف عليها ، والتى تحكم الأداء المهنى والفنى لمحاسبة التكاليف بما يأخذ فى اعتباره النتائج المستمدة من تطبيق نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ، وطرق التسجيل المقترحة وفقًا له ، إلا أنه قد تبين من مناقشة نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ، أنه بالرغم من اهتمامه بتخصيص التكلفة ، إلا أنه لم يعط الأنشطة ذات التكلفة المرتفعة أهمية وتركيزًا خاصًا فى الدراسة بهدف تخفيض التكلفة ، وهو الأمر الذى حتم دراسة نظام الفائض المحاسبى ، الذى يسير وفقًا للتحميل المتغير للتكلفة .

فى الجزء الثالث ، تم إجراء دراسة علمية تحليلية على نظام الفائض المحاسبى بهدف إحداث التأصيل العلمى له ، وذلك رغبة فى إيجاد علاقة تكاملية بينه وبين نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى من ناحية وبينه وبين مشروعات الإنتاج الفورى من ناحية أخرى . وقد تبين أن نظام الفائض المحاسبى الذى يسير وفقًا لمبادئ التحميل المتغير للتكلفة ، يعمل على تحليل الأنشطة إلى أنشطة متحكمة وأنشطة غير متحكمة فى الأداء ، بهدف إخضاع الأولى منهما للرقابة الفعلية لتخفيض التكلفة . واقترح الباحثان خلال مناقشة هذا الجزء عددًا من الآراء الهامة التى تعمل على بيان كيفية جدولة تشغيل واستخدام تلك الأنشطة المتحكمة وغير المتحكمة فى الأداء ، وتبين من هذا الجزء مدى التكامل فيما بين نظام تحديد التكلفة بالتدفق العكسى ونظام الفائض المحاسبى ، كما تبينت أهمية كل منهما للتطبيق فى مشروعات الإنتاج الفورى ، وأشارت الدراسة من خلال هذا الجزء إلى التوصية بضرورة تعدد وتنوع أنظمة التكاليف المستخدمة فى مشروعات الإنتاج الفورى ، نظرًا للحاجة إلى معلومات تكاليف متكاملة وفورية ومتنوعة تلائم العديد من القرارات التى تواجه تلك المشروعات .

أما الجزء الرابع ، فقد تناول النموذج المقترح لإحداث التكامل بين النظامين معًا ، وأهمية كل ذلك فى توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المختلفة ، على المدى القصير ، وفى الظروف والاعتبارات الإستراتيجية المحيطة بالمشروع ، كما أشار التحليل إلى وحدة النتائج التى يمكن الحصول عليها من كلا النظامين السابقين ، والخاصة بتكلفة القياس المحاسبى ووحدة الهدف الخاصة بتوفير معلومات فورية ومتنوعة وأخيرًا تخفيض إجراءات القياس المحاسبى ، بما يلائم اعتبارات المشروعات الفورية التى تسعى نحو تخفيض إجراءات ومراحل العمل المحاسبى ، بما يخفض من

الإجراءات المحاسبية التى لا تضيف قيمة وبالتالى تخفيض مجالات الضياع والإسراف .

وقد جاءت الصياغة الرياضية للنموذج المقترح مواكبة للأهداف والنتائج المستهدفة من تكامل النظامين معًا ، كما أخذت الصياغة الشكل المتطور لدالة قيم شابلى (المستمدة من تطبيق نظرية المباريات) وذلك مع مراعاة تعدد الأطراف المؤثرة فى حجم وطبيعة الفائض المحاسبى المستهدف تحقيقه ، والتأثير فى دالة قياس الفائض بالقدرة التشغيلية لكل خلية من خلايا الإنتاج المشتركة فى مباراة تحقيق الهدف ، وأخيراً إكساب النموذج صفة الحركية ، وجاء النموذج بالصياغة السابقة مدعمًا لأهداف تخفيض التكلفة وتطوير الأداء التى تسعى إلى تحقيقها نماذج تحديد التكلفة بالتدفق العكسى والفائض المحاسبى ، وهى نفس الأهداف التى تسعى إلى تحقيقها مشروعات الإنتاج الفورى ، تدعيماً لاعتبارات التطور المستمر ، مما يشير بشكل واضح إلى أهمية النموذج الرياضى ، وفاعليته فى تأصيل مفاهيم التكلفة موضوع هذا البحث والعمل على تطوير استخدامها بما يطور أداء مشروعات الإنتاج الفورى .

ولمزيد من التأكد من صلاحية النموذج المقترح ، فقد تم تطبيق النموذج على حالة افتراضية ، واتضح من التطبيق صحة الافتراضات والأهداف التى بنى من أجلها النموذج ، وجاءت التحالفات المختلفة مواكبة ومتأثرة بالقدرة التشغيلية لكل خلية إنتاجية ، كما نتج فى النهاية الجزء المخصص لكل خلية من الموارد المتحكمة بما يدعم ويعظم الفائض المحقق بالنسبة لها ويتواءم مع مقدرتها التفاوضية ، وبما ينعكس بدوره فى النهاية على تعظيم الفائض النهائى للمشروع وتعم سياسات تخفيض التكلفة والتطور المستمر .

وخلص الباحثان من كافة مراحل الدراسة السابقة إلى مايلى :

١ - الدعوة إلى أهمية الأخذ بمفاهيم التكاليف الحديثة والسعى نحو التأصيل العلمى لها ، لحاجة بيئة التطبيق العملى للاستفادة من تلك المفاهيم .

٢ - ضرورة تنويع نظم التكاليف المطبقة فى مشروعات الإنتاج الفورى ، وضرورة إعطاء هذه المشروعات أهمية وتركيزاً خاصًا فى دراستها ، لبدء ظهورها فى

البيئة المحلية والعالمية ، مع العمل على إيجاد درجة من الترابط والتزامن بين تلك الأنظمة المختلفة لتحقيق أقصى استفادة منها .

٣ - ضرورة السعى نحو تطوير بعض مبادئ المحاسبة المتعارف عليها أو إضافة بعض المبادئ الأخرى إليها بصفة خاصة ، فيما يتعلق بتخصيص التكلفة ، والتقويم ، وتدفق إجراءات المحاسبة بما يلائم مشروعات الإنتاج الفورى وأيضًا تلك المتعلقة بالمخزون السلعى ، وأخيراً تلك الخاصة بتحديد التكلفة على مستوى الأنشطة وليس على مستوى المنتجات ، لتواكب التطورات الحديثة فى مفاهيم التكاليف وإجراءات التسجيل والقياس المحاسبى .

٤ - ضرورة تطوير مناهج محاسبة التكاليف بتلك التطورات المقترحة ، حتى يأتى خريج أقسام المحاسبة مؤهلاً لسايرة التطورات الحديثة فى نوعية المشروعات .

٥ - ضرورة تناول أنظمة التكاليف موضوع الدراسة خلال هذا البحث بمزيد من التحليل ، نظراً لندرة ماكتب فى هذه الموضوعات ، ولحاجة المكتبة العربية إلى المزيد من الدراسات بشأنها .

٦ - العمل على تطوير النموذج المقترح خلال هذا البحث ومحاولة تطبيقه على حالات حقيقية ، تستمد بياناتها من مشروعات إنتاج فورى ، حتى يمكن بذلك تحقيق النفع المستهدف من النموذج المقترح .

# الهوامش


(١) S. M. Bragg : **Just in Time Accounting; How to Decrease Cost**, John Wiely & Sons, (1996) .

(٢) G. Siegel, and B. Kulesza : "The Coming Changes in Management Accounting", **Management Accounting**, January (1996), pp. 43 - 47 .

(٣) R. D. Mcilhattan : "The Jlt., Philosophy" , **Management Accounting**, September, (1987). pp. 20 - 26 .

(٤) M. R. Ostrenga, T. R. Ozan, R. D. Mellhatton, and M. D. Harwood : **Total Cost Management**, John Wiely & Sons, (1992).

(٥) R. S. Kaplan, and D. Norton : "The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance", **Harvard Business Review**, January-February, (1992) .

(٦) A. P. Curatala, JIT., : "Adoption Costs" **Management Accounting**, september (1996), P. 14

(٧) M. Bromwich and A. Bhimani : **Management Accounting : Pathways Progress**, The Chartered Institute of Management Accounting, London, (1995) .

(٨) D. Ashton, T. Hopper and R. W. Scapens : **Issues in Management Accounting,** Second Edition, Prentice Hall, London, (1995) .

(٩) E. Harris : "The Impact of Just-in-Time Production on Product Cost Information Systems", **Production and Inventory Management Journal,** First Quarter, (1990), pp. 44-48 .

(١٠) R. Balakrishama : "Information Aquisiton and Resource Allocation Division", **The Accouting Review**, Vol. 66, No. 1, January (1991), pp. 120-139.

(١١) L. Heitger, P. Ogan, and S. and Matulich : **Cost Accounting**, Second Edition, South Western Pubilshing Co., Ohio, (1992) .

(١٢) C. T. Horngren, G. Foster, and S. Dator : **Cost Accounting - A managerial Emphasis**, Eighth, Prentice hall international Editions, (1994) .

(١٣) D. R. Hansen, and M. M. Mowen : **Management Accounting**, Fourth Edition Southwestern College Publishing, Ohio, (1997) .

(١٤) M. V. Tatikonda : "Just-in-Time and Modern Manufacturing Environments: Implications for Cost Accounting," **Production and Inventory Management**, (1988) .

(١٥) M. Tanaka, T. Yoshikawa, J. Innes, and F. Mitehell : **Contemporay Cost Management**, Chapman & Hall, London, (1995) .

(١٦) M. L. Hirsch, and J. G. Louderback : **Cost Accounting ; Accumulation, Analysis and Use**, Third Edition, South-Western Pubilshing Co., (1992) .

(١٧) D. R. Hansen, and M. M. Mowen, **Op. Cit.**

(١٨) R. Cooper, and W. B. Chew : "Control Tomorow's Costs Through Today's Designs", **Harvard Business Review**, January-February (1996), pp. 88-97 .

(١٩) L. Heitger, P. Ogan, and S. Matulich, **Op. Cit.**

(٢٠) M. Tanaka, T. Yoshikawa, J. Innes, and F. Mitehell, **Op. Cit.**

(٢١) G. J. Staubus : "Activity, Costing : Twenty Years on", **Management Accounting Research**, Vol. 1, No. 4, December (1990), pp. 249-264.

(٢٢) T. L. Estrin, J. Kator and D. Alpers : "Is ABC Suitable for Your Company", **Management Accounting**, April. (1994), pp. 40-45 .

(٢٣) D. T. Hicks, : **Activity Based Costing for Small and Mid Sized Business**, John Wiley & Sons Inc, (1992) .

(٢٤) J. B. MacArthur : "From Activity-Based Costing to Throughput Accounting", **Management Accounting**, April (1996), pp. 30-38.

(٢٥) J. B. MacArthur : "Zero-Base Activity Based Costing", **Journal of Cost Management**, winter (1993a), pp. 45-49 .

(٢٦) R. V. Calvasina, E. J. Calvasina, and G. E. Calvasina : "**Management Accounting"**, December (1989), pp. 41-45.

(٢٧) D. Dougdale, and T. Colwyn : "Accounting for Throughput: Part 1-The Theory," **Management Accounting**, April (1996) , pp. 24 - 29.

(٢٨) J. B. MacArthur: "Theory of Constraints and Activity Based Costing : Friends or Foes", **Journal of Cost Management**, Summer (1993 b), pp. 50-56.

(٢٩) J. S. Holmen : "ABC Vs., TOC; It's a Matter of Time", **Management Accounting**, January (1995), pp. 37-40.

(٣٠) T. L. Estrin, J. Kator, and D. Albers; **Op. Cit.**

(٣١) R. V. Calvasina, E. J. Calvasina, and G. E. Calvasina, **Op. Cit.**

(٣٢) C. Drury : **Management and Cost Accounting**, Chapman & Hall, Third Edition, (1992).

(٣٣) D. Dougdale and T. Colwyn, **Op. Cit.**

(٣٤) D. Gallaway and D. waldron : "Measure Your Way to Profit", **Certified Accountant**, May (1988).

(٣٥) D. Dougdale and T. Colwyn, **Op. Cit.**

(٣٦) J. Darlington, J. Innes, F. Mitchell and Woodward : "Throughput Accounting: The Carrett Automotive Experience", **Management Accounting"**, (UK), 70, (1992), pp. 32-38.

(٣٧) M. Tanaka, T. Yoshikawa, J. Innes, and F. Mitchell, **Op. Cit.**

(٣٨) M. Tanaka, T. Yoshikawa, J. Innes, and F. Mitchell, **Op. Cit.**

(٣٩) M. Tanaka, T. Yoshikawa, J. Innes, and F. Mitchell, **Op. Cit.**

(٤٠) C. T. Horngren, G. Foster and S. Dator, **Op. Cit.**

(٤١) R. Balakrishman, **Op. Cit.**

(٤٢) J. B. MacArthur : "Theory of Constraints and Activity Based Costing : Friends or Foes", **Journal of Cost Management**, Summer (1993b), pp. 50-56.

(٤٣) T. L. Estrin, J. Kator and D. Albers, **Op. Cit.**

(٤٤) L. S. Shapley, The Value of an N-Person Game, in Kuhn, HW., and Tucker, A W., (eds) : **Contributions to the Theory of Games**, Princeton University, (1953).

(٤٥) محمد مصطفى الجبالى : «نموذج مقترح لتخصيص التكاليف الصناعية العامة فى ضوء نظرية الوكالة ، دراسة نظرية» ، **مجلة جامعة الملك سعود** ، كلية العلوم الإدارية ، (١٩٩٤م) العدد الثانى ، ص ص (٢٣٥-٢٩٩) .

(٤٦) R. Balakrishman, **Op. Cit.**

(٤٧) F. Gul : "Bargaining Foundation of Shapley Value", **Economerica**, Vol. 57, No. 1, January (1989), pp. 210-225.

(٤٨) A. Charnes, J. Rausseau, and L. Seiford : "Complements, Hommollifier and Propensity to Disput", **International Journal of Game Theory**, 7, (1978), pp. 355-370 .

(٤٩) محمد مصطفى الجبالى ، مرجع سابق ، ص ص (٢٨٠-٢٩٠) .

(٥٠) R. P. Magee : "Variable Cost allocation in a Principal/ Agent Setting", **The Accounting Review**, Vol. LXIII, No. 1, January (1988), pp. 1-20.

(٥١) M. M. Gibbons : **An Introduction to Game Theoretic Modelling**, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., (1992) .

(٥٢) J. Demski : "Line Item Reporting, Factor Aquisition, and Subcontracting", **Journal of Accounting Research**, Autumn (1986), pp. 250-269.

(٥٣) محمد مصطفى الجبالى ، مرجع سابق ، ص (٢٩٦) . ولقد استخدام برنامج البيسك الموجود فى البحث ، بعد إدخال بعض التعديلات الطفيفة عليه ليلائم طبيعة البحث الجارى .

# المراجع

## أولاً - المراجع العربية :


- محمد مصطفى الجبالى : «نموذج مقترح لتخصيص التكاليف الصناعية العامة فى ضوء نظرية الوكالة ، دراسة نظرية» ، **مجلة جامعة الملك سعود** ، كلية العلوم الإدارية . (١٩٩٤م) ، العدد الثانى ، ص ص (٢٣٥-٢٩٩) .


## ثانيًا - المراجع الأجنبية :


- Ashton D., Hopper T., and Scapens RW., : **Issues in Management Accounting**, Second Edition, Prentice Hall, London, (1995) .
- Balakrishman R., : "Information Aquisition and Resource Allocation Division" , **The Accounting Review**, Vol. 66, No. 1, January (1991) .
- Bhimani A., and Bromwich M., : "Accounting for Just-in Time Manufacturing Systems" , **CMA Magazine** , February (1991) .
- Bragg, SM., : **Just in Time Accounting; How to Decrease Cost**, John Wiely & Sons, (1996).
- Bromwich, M., and Bhimani A., : Management Accounting : Pathways to Progress, **The Chartered institute of Management accounting**, London, (1995).
- Calvasina, R V., Calvasina, E J., and Calvasina, G E., : "Accounting Myths", **Management Accounting**, December (1989) .
- Charnes, A.,, Rausseau, J., and Seiford, L., : "Complements, Hommollifier and Propensity to Disput", **International Journal of Game Theory**, 7, (1978) .
- Cooper, R., and Chew, WB., : "Control Tomorrow's Costs through Today's Designs", **Harvard Business Review**, January-February (1996) .
- Curatala, AP., JIT., : "Adoption Costs", **Management Accounting**, September (1996) .
- Darlington J., Innes, J., Mitchell F., and Woodward J., : "Throughput Ac-

counting; The Carrett Automotive Experience", **Management Accounting**, (UK), 70, (1992) .
- Demski, J., : "Line Item Reporting Factor Aquisition and Subcontracting", **Journal of Accounting Research**, Autumn (1986) .
- Dougdale, D., and Colwyn, T., : "Accounting for Throughput : Part 1-The Theory", **Management Accounting**, April (1996) .
- Drury, C., : **Management and Cost Accounting**, Chapman & Hall, Third Edition, (1992).
- Estrin Tl., Kator J., and Aibers D., : "Is ABC Suitable for Your Company", **Management Accounting**, April (1994) .
- Gallaway D., and Waldron D., : Measure Your Way to Profit, **Certified Accountant**, May (1988) .
- Gibbons, M M., : **An Introduction to Game Theoretic Modelling** , Addison-Wesley Pubilshing Company, Inc., (1992).
- Gul, F., : "Bargaining Foundation of Shapley Value", **Econometrica**, Vol. 57, No. 1, January (1989) .
- Hansen, D R., and Mowen M. M., : **Management Accounting** , Fourth Edition, South Western College Publishing, Ohio, (1997).
- Harris E., : "The Impact of Just-in -Time Production on Product Cost Information Systems", **Production and Inventory Management Journal**, first Quarter, (1990) .
- Heitger, L., Ogan, P., and Matulich, S., : **Cost Accounting**, Second Edition, South Western Pubilshing Co., Ohio, (1992).
- Hicks, D T., : **Activity Based Costing for Small and Mid Sized Business**, John Wiley & Sons Inc., (1992).
- Hirsch, M L., and Louderback, JG., : **Cost Accounting : Accumulation, Analysis and Use**, Third Edition, South-Western Pubilshing CO., (1992).
- Hirst, M., : "Accounting Education and Advanced Cost Management Systems", **Australian Accountant**, December (1990) .
- Holmen, J S., : "ABC Vs., TOC : It's a Matter of Time", **Management Accounting**, January (1995) .

- Horngren, C T., Foster, G., and Dator, S., : **Cost Accounting-Amanagerial Emphasis**, Eighth Eddition, Prentice Hall International Editions, (1994).
- Kaplan, R S., and Norton, D., : "The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance", **Harvard Business Review**, January-February (1994).
- MacArthur, J B., : "From Activity-Based Costing to Throughput Accounting", **Management Accounting**, April (1996) .
- MacArthur, J B., : "Zero-Base Activity Based Costing", **Journal of Cost Management**, Winter (1993) .
- MacArthur, JB., : "Theory of Constraints and Activity Based Costing : Friends or Foes", **Journal of Cost Management**, Summer (1993) .
- Magee, R p., : "Variable Cost Allocation in a Principal/ Agent Setting", **The Accounting Review**, Vol. LXIII, No. 1, January (1988) .
- Mcilhattan, R D., : "The JIT., Philosophy", **Management Accounting**, September (1987) .
- Ostrenga, MR., Ozan, TR., Mellhatton, RD., and Harwood, MD., : **Total Cost Management**, John Wiely & Sons, (1992).
- Schnicderjans, M J., : **Topics in Just-in-Time Management**, Allyn & Bacon, (1993).
- Shapley, L S ., : "The Value of an N-Person Game", in Kuhn, H W., and Tucker, A W., (eds), **Contributions to the Theory of Games**, Princeton University, (1953).
- Siegel, G., and Kulesza, B, : "The Coming Changes in Management Accounting", **Management Accounting**, January (1996) .
- Staubus, G J., : "Activity Costing : Twenty Years on", **Management Accounting Research**, Vol.1, No. 4, December. (1990) .
- Tanaka, M, Yoshikawa, T., Innes, J., and Mitchell, F., : **Contemporary Cost Management**, Chapman & Hall, London, (1995).
- Tatikonda, M V., : "Just-in time and Modern Manufacturing Environments ; Implications for Cost Accounting", **Production and Inventory Management**, (1988).

● الإدارة العــــــــامــة
● المجلد السابع والثلاثون
● العـــــــــدد الرابع
● شـــــــوال ١٤١٨ هـ
● فـــبـــرايـر ١٩٩٨م

# التعلم التنظيمى : مدخلاً لبناء المنظمات القابلة للتعلم

د. عبدالرحمن بن أحمد هيجان *

## مقدمة :

يعد مفهوم التعلم التنظيمى من المفاهيم المغيبة – تقريبًا – فى أدبيات الإدارة العربية . هذا الغياب الملحوظ لمناقشة مفهوم التعلم التنظيمى فى هذه الأدبيات ربما يكون له ما يبرره فى الماضى ، حيث كان التركيز موجهاً بالدرجة الأولى نحو بناء المنظمات وتطبيق العمليات الإدارية ومحاولة توظيف بعض مفاهيم الإدارة الحديثة ؛ كالإدارة بالأهداف وحلقات الجودة ، وذلك بما يضمن تحقيق الأهداف التى من أجلها أوجدت هذه المنظمات بشىء من الفاعلية والكفاءة . هذا الوضع لم يعد مقبولاً فى الوقت الراهن ، وإن كان ذلك بالطبع لايعنى إغفال أهمية بناء المنظمات أو العمليات الإدارية ، حيث تواجه منظمات اليوم العربية منها وغير العربية – كما ستواجه فى المستقبل – العديد من التغييرات والتحديات سواء فى أبنية هذه المنظمات أو قيمها أو أنشطتها أو إنتاجها ، وذلك بسبب التغييرات الاقتصادية والاجتماعية التى تتعرض لها المجتمعات التى تعيش وتعمل فى ظلها هذه المنظمات [(١)] .

فالمنظمات الحكومية – على سبيل المثال – تواجه تحديات لم تكن موجودة فى السابق حيث يطالب المواطنون أو المستفيدون من خدمات هذه المنظمات بسرعة الاستجابة لمطالبهم مع ضرورة توافر الجودة العالية فى هذه الخدمات على الرغم مما تعايشه هذه المنظمات من خفض فى ميزانياتها وعدد القوى العاملة فيها . وبالمقابل

* أستاذ الإدارة العامة المشارك بمعهد الإدارة العامة – الرياض .

فإن منظمات القطاع الخاص ليست بأسعد حال من منظمات القطاع الحكومى حيث تعيش جواً من التنافس القوى فيما بينها سواء كان ذلك على المستوى المحلى أو المستوى العالمى حيث حتم عليها هذا التنافس البحث عن أفضل البدائل من أجل تقديم منتجاتها بسعر أقل وجودة أعلى يضمنان لها الاستمرار والبقاء فى ظل هذا التنافس .

هذه التغييرات والتحديات السريعة والخطيرة التى تعيش فى ظلها منظمات اليوم أملت وستملى عليها فى المستقبل ضرورة أن تكون لديها القدرة على إعادة ترتيب أوضاعها والاستفادة من خبراتها وتجاربها السابقة ، وتفعيل هذه الخبرات والتجارب فى مواجهة هذه التغييرات والتحديات وهو مايعنى بالضبط تبنى فلسفة مفهوم التعلم التنظيمى .

هذا التأكيد على ضرورة تبنى فلسفة التعلم التنظيمى جعل بعض كتاب الإدارة الحديثة من أمثال براون وهتشكوك وويلارد – Brown, Hickcock and Willard (١٩٩٤م) يصفون العصر الحالى بأنه عصر المنظمات القابلة للتعلم (٢) .

من هذا المنطلق فإننا سوف نعالج فى هذه المقالة مفهوم التعلم التنظيمى باعتباره من المفاهيم المهمة فى أدبيات الإدارة التى يمكن أن توظفها المنظمات لمعالجة مشكلاتها والارتقاء بخدماتها ومنتجاتها بما يضمن لها البقاء والاستمرار .

## أهداف المقالة :

يتمثل الهدف الرئيسى لهذه المقالة فى إلقاء الضوء على مفهوم «التعلم التنظيمى» باعتباره من المفاهيم الهامة فى حقل الإدارة والتنظيم الإدارى فى الوقت الراهن . هذا الهدف من الممكن تفصيله من خلال الغايات التالية :

١ – التعريف بمفهوم التعلم التنظيمى وذلك من خلال تقديم آراء المنظرين فى هذا الشأن واستخلاص التعريف المناسب لهذا المفهوم مع إبراز خصائصه وأهميته .

٢ – تقديم نموذج التعلم التنظيمى مع شرح مكونات هذا النموذج .

٣ – وصف آلية بناء المنظمات القابلة للتعلم مع التركيز على نموذج مراحل التخطيط الأربع للتعلم التنظيمى .

وعلى الرغم من أن عملية التعليم غالباً ما تكون بطيئة وصعبة ، فإنها عملية مهمة حيث يمكن إدارتها من أجل تحقيق أفضل النتائج .

## منهج الدراسة :

اعتمد الباحث فى كتابته على منهج البحث المكتبى القائم على فحص وتحليل ما هو متوفر من الأدبيات فى مجال التعلم التنظيمى ، وذلك من أجل تحقيق أهداف المقالة ، وتبعاً لذلك فقد تم تقسيم أجزائها على النحو التالى :

١ – التعلم التنظيمى : مفهومه وأهميته .

٢ – عملية التعلم التنظيمى .

٣ – بناء المنظمات القابلة للتعلم .

٤ – خاتمة .

## القسم الأول – التعلم التنظيمى : مفهومه وأهميته :

على الرغم من تأصل مفهوم التعلم التنظيمى فى مجال علم السياسة والاقتصاد وعلم الاجتماع والأحياء وعلم التحكم ونظرية التنظيم [٣] ، فإنه يمكن القول بأن من أولى الصعوبات التى تواجه الباحث فى هذا الموضوع هو الوصول إلى تعريف إجرائى لهذا المفهوم يميزه عن غيره من المفاهيم التنظيمية الأخرى كالتغيير والتكيف ، كما يقبل به فى نفس الوقت الباحثون كأساس للدراسة فى هذا المجال .

هذه الصعوبة فى تعريف مفهوم التعلم التنظيمى دفعت كلاً من تشاندلر Chandler (١٩٦٢م) ، ودنكان – Duncan (١٩٧٤م) ، وجيلينيك – Jelinek (١٩٧٤م) ، وميلر وفريسن – Miller and Friesen (١٩٨٠م) ، وأرجرس – Argyris (١٩٧٨م) (١٩٨٢م) وفيول وليلس – (١٩٦٢م) Fiol and lyles (١٩٨٥م) [٤] وروبى وسالس – robey and Sales وماركواردت – Marquardt (١٩٩٦م) ، وغيرهم كثير إلى محاولة تعريف وتطوير مفهوم التعلم التنظيمى ، وتحديد مكوناته وتمييزه عن غيره من المفاهيم التنظيمية الأخرى . هذه المحاولات من قبل هؤلاء الباحثين فى تعريف مفهوم التعلم التنظيمى كانت منطلقة من مناهج متعددة أملتها تخصصاتهم ونظرتهم للموضوع ، مما أدى بدوره إلى مزيد من الاختلاف والغموض حول تعريف هذا المفهوم .

على أن هذه الصعوبة فى تعريف مفهوم التعلم التنظيمى ليست فى الواقع وليدة اليوم بل إنها تعود فى أصلها إلى ما قبل ثلاثة عقود وذلك عندما حاول سيمون – Simon (١٩٦٩م) أن يعرف التعلم التنظيمى على أنه «الوعى المتنامى بالمشكلات التنظيمية والنجاح فى تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين فى المنظمات بما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها»[٥] .

هذا التعريف الذى قاله سيمون (١٩٦٩م) يشير إلى أن التعلم يتضمن بصفة عامة عنصرين أساسين هما : الوعى بالمشكلات المرتبط بمستوى المعرفة الموجودة فى المنظمة ، والمخرجات الناجمة عن هذا الوعى والمبنية على الإجراءات التى تتخذها المنظمة فى التعامل مع هذه المشكلات . لقد وجه تعريف سيمون (١٩٦٩م) لمفهوم التعلم التنظيمى انتباه الباحثين إلى إعادة التفكير فى تعريف التعلم ذاته . حيث عرّفه فريق من علماء التنظيم على أساس أنه يمثل رؤية أو معلومات جديدة فى حين عرّفه فريق ثانٍ على أنه نوع من البناء التنظيمى الجديد ، بينما عرّفه فريق ثالث علىٰ أساس أنه يعنى مجرد الإجراءات أو التصرفات التى تقوم بها المنظمة ، فى الوقت الذى استقر فيه رأى فريق رابع على النظر إلى تعريف التعلم باعتباره يمثل مزيجاً مشتركاً من التعاريف السابقة [٦] .

على أن مشكلة تعريف التعلم التنظيمى لم تقف عند مجرد تعريف مفهوم التعلم فى حد ذاته ، فقد وجد الباحثون أيضاً صعوبة فى التفريق بين هذا المفهوم ومفاهيم أخرى كالتكيف والتغيير وعدم التعلم . بل يمكن القول بأن هناك بعض الباحثين الذين استخدموا فى كتاباتهم مفاهيم تعد الآن جزءاً من التعلم التنظيمى وإن لم تحمل مصطلح التعلم . من ذلك – على سبيل المثال – مفهوم كوفمان – Kaufman (١٩٧٣م) عن التغذية المرتدة فى الحكومة ، ومفهوم التقويم الذاتى فى المنظمات عند ويلدافسكى – Wildavsky (١٩٧٩م) بالإضافة إلى العديد من الأدبيات الواسعة فى مجال نشر وتوظيف المعلومات والإبداع والتكيف فى المنظمات [٧] .

هذا الخلط والتشوش الموجود بين الباحثين والمتعلق بتعريف مفهوم التعلم ومن ثم مفهوم التعلم التنظيمى ، دفع العديد من الباحثين فى حقل التنظيم الإدارى إلى محاولة إيجاد تعريف محدد لمفهوم التعلم التنظيمى وتمييزه عن غيره من المفاهيم الأخرى . هذه الجهود نراها ماثلة فى المحاولات التى قام بها أرجرس – Argyris (١٩٨٢) الذى

يعتبر بحق رائداً فى هذه المجالات حيث عرف التعلم التنظيمى على أنه «عملية كشف وتصحيح الأخطاء» [٨] . وتبعاً لهذا التعريف فقد ميز أرجرس بين نوعين من التعلم ، هما : التعلم ذو الاتجاه الأحادى ، وهو التعلم الذى ينبع من تمسك المنظمة بسياساتها الراهنة فى محاولة تحقيق أهدافها وتجنب الكشف عن أخطائها ومحاولة تصحيحها ، والآخر التعلم ذو الاتجاه المزدوج ، وهو التعلم الذى يتحدى الافتراضات أو المسلمات التى تقوم عليها السياسات والأهداف الحالية ومحاولة كشف الأخطاء وتصحيحها وذلك من أجل تقديم المزيد من الفهم الشامل والمنظم للقوى التى تدفع المنظمة لتحقيق هذه السياسات أو الأهداف .

لهذا يعتقد أرجرس بأن المنظمات تواجه صعوبة فى التعلم ، وأن هذه الصعوبة تعود فى جزء منها إلى أن المنظمات من النادر أن تعيد النظر فى المسلمات أو السلوك السائد فيها ، كما أن الكثير منها يحجم عن الاعتراف بأخطائها وتصحيحها ذلك الذى يمثل جوهر التعلم التنظيمى [٩] .

من ناحية أخرى ، فقد عرف كُلٌّ من فايول وليلس – Fiol and lyles (١٩٨٥م) التعلم التنظيمى على أنه «عملية تحسين الإجراءات التى تقوم بها المنظمة وذلك من أجل استخدام واستيعاب المعلومات بطريقة أفضل » [١٠] . أما برود تريك – Brodtric (١٩٩٠م) فيعتقد أن التعلم التنظيمى أكثر من مجرد التكيف لهذا ينظر إليه على أنه عملية مقصودة تعكس خبرة وتوقعات المنظمة [١١] .

هذه التعريفات السابقة للتعلم التنظيمى وغيرها وجدت آذاناً صاغية لدى سينج – Senge (١٩٩٤م) الذى حاول توضيح معنى وفن ممارسة التعلم التنظيمى ، حيث أوضح بأن جوهر التعلم التنظيمى هو «تحول فى التفكير من النظر إلى أنفسنا باعتبارنا منفصلين عن العالم إلى كوننا متصلين بهذا العالم ، ومن النظر إلى المشكلات باعتبارها ناجمة عن تصرفات شخص آخر أو بسبب حدوث ظرف خارجى ، إلى النظر إليها باعتبارها ناجمة عن تصرفاتنا الذاتية ، وبناء على ذلك فإن التعلم التنظيمى فى رأيه هو «الوسيلة التى من خلالها يكتشف الأفراد فى المنظمات باستمرار كيف أنهم هم الذين يشكلون الواقع الذى يعملون فيه وكيف أن باستطاعتهم تغيير ذلك الواقع» [١٢] .

إن التعريف الذى أورده سينج (١٩٩٠ ، ١٩٩٤م) للتعلم التنظيمى يشير فى طياته

إلى أهمية المعلومات والخبرة كأساس لهذا التعلم الذى يترتب عليه إدراك الأفراد لدورهم فى تشكيل الواقع التنظيمى للمنظمات التى يعملون فيها على تغيير هذا الواقع . لهذا نجد روبى وساليس – Robey and Sales (١٩٩٤م) يؤكدان على أهمية المعلومات فى عملية التعلم التنظيمى حيث يعرفان التعلم التنظيمى على أنه «عبارة عن عملية اكتساب المعلومات وتخزينها فى ذاكرة المنظمة والوصول إلى هذه المعلومات ثم مراجعتها وتنقيحها من حين لآخر» [١٣] هذا التأكيد على وجوب النظر إلى التعلم التنظيمى باعتباره عملية اكتساب معلومات نجده ماثلاً أيضاً فى كتابات ديكسبون – Dixon (١٩٩٥م) عن التعلم التنظيمى ولكن بصورة مختلفة . وقد نبهت ديكسون إلى وجوب النظر إلى مفهوم التعلم التنظيمى باعتباره أكثر من مجرد اكتساب المعلومات حيث تعتقد بأنها العملية التى توجد هذه المعلومات . من ناحية أخرى ترى ديكسون بأن التعلم التنظيمى ليس مايعرفه أعضاء المنظمة كمجموعة من معارف ومعلومات ، بل إنه التوظيف الجماعى لإمكانات الأفراد من أجل إضفاء معانٍ على الأشياء الموجودة من حولهم ، وإن كان ذلك لايلغى أهمية التعلم الفردى [١٤] .

هذا الشرح لمفهوم التعلم التنظيمى من وجهة نظر ديكسون وربطه بالتعلم الجماعى يتطابق إلى حد كبير مع وجهة نظر كلٍ من أرجرس وشون – Argyris and Shown (١٩٧٨م) اللذان ذكرا بأنه لايوجد تعلم تنظيمى دون وجود تعلم فردى أو شخصى وأن التعلم الفردى وإن كان ضرورياً لتحقق التعلم التنظيمى فإنه شرط غير كاف لنجاحه [١٥] .

وأخيراً ينبهنا ماركواردت – Marquardt (١٩٩٦م) إلى ضرورة التفريق بين مفهومى المنظمات القابلة للتعلم والتعلم التنظيمى ، فيما يتعلق بالمنظمات القابلة للتعلم فقد عرفها ماركواردت على أنها «المنظمات التى تعمل بشكل قوى وجماعى ، حيث تعمل على الدوام على تحوير نفسها ، بحيث تكون قادرة على جمع وإدارة واستخدام المعلومات من أجل ضمان تحقيق الأهداف المناطة بها». لهذا فإننا من وجهة نظر ماركواردت ، عند ما نتحدث عن مفهوم المنظمات القابلة للتعلم ، فإننا نركز على بنية العملية التعليمية (ماذا – What) حيث نصف أنظمة ومبادئ وخصائص المنظمات التى تتعلم وتنتج باعتبارها وحدة واحدة . وبالمقابل فإننا عندما نتحدث عن مصطلح التعلم التنظيمى فإننا نشير إلى الكيفيـــة (كيف – How) التى يحدث بها هذا التعلم حيث تتضمن هذه الكيفية المهارات والعمليات التى تقود إلى التعلم وبهذا يمكن النظر إلى

التعلم التنظيمى باعتباره بعداً أو عنصراً واحداً من عناصر بناء المنظمات القابلة للتعلم (١٦) .

وبغضّ النظر عن الاختلافات الموجودة بين الباحثين فيما يتعلق بتعريف مفهوم التعلم التنظيمى ، فإنه يمكن القول بأنه لا يوجد تعارض بين هذه التعاريف ، حيث إنها تكمل بعضها بعضاً ، وأن أى تعريف لمفهوم التعلم التنظيمى ينبغى أن يكون محصلة لهذه التعاريف السابقة أو غيرها . أما بالنسبة للارتباط بين مفهوم التعلم التنظيمى ومفهوم بناء المنظمات القابلة للتعلم فإنه ينبغى أن ينظر إليه على أساس أنه ارتباط السبب بالنتيجة ، حيث إنه لايمكن أن تكون هناك عملية تعلم تنظيمى صحيحة دون أن يترتب عليه بناء منظمة قابلة للتعلم ، وبناء على ذلك يمكننا أن نعرف مفهوم التعلم التنظيمى على أنه :

عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المنظمة ، حيث تستهدف هذه العملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب فى ذاكرة المنظمة ، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها فى حل المشكلات التى تواجهها ، وذلك فى إطار من الدعم والمساندة من قيادة المنظمة بشكل خاص والثقافة التنظيمية بشكل عام .

من هذا التعريف يمكننا أن نستنتج أن هناك عدداً من الخصائص التى يحملها مفهوم التعلم التنظيمى التى تميزه عن غيره من المفاهيم الإدارية الأخرى ، وهذه الخصائص هى على النحو التالى (١٧) :

١ - إن عملية التعلم فى المنظمة هى عملية مستمرة أو كما تقول عنها فلاور – Flower (١٩٩٦م) بأنها رحلة متواصلة ليست لها محطة وصول (١٨) ، لهذا فإن الأفراد العاملين فى المنظمات التى تتبنى مفهوم التعلم التنظيمى لا ينظرون إلى هذه العملية على أنها شىء مضاف إلى واجباتهم وأعمالهم اليومية ، وإنما ينظرون إليها على اعتبار أنها جزء من نشاط وثقافة المنظمة ، وبالتالى فإن هـذه العملية تحدث لديهم بصورة تلقائية ومستمرة .

٢ - وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة ، هذه الخاصية تمثل فى واقع الأمر العنصر الأساسى فى عملية التعلم المستمرة . لذلك فعندما يتحدث الشخص مع الأفراد العاملين فى المنظمات التى تتبنى مفهوم التعلم التنظيمى سواء أكان هؤلاء

الأفراد فى الإدارة العليا أم فى الإدارة التنفيذية ، فإنه سوف يجد شبه إجماع لدى هؤلاء الأشخاص حول هدف ومستقبل المنظمة حتى وإن تم التعبير عن ذلك بطرق مختلفة .

٣ - إن التعلم التنظيمى هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة ، فالخبرة كما يقال هى أفضل معلم حيث إنها تذكر أعضاء المنظمة بضرورة الانتباه والاهتمام بالدروس التى يمكن جنيها من هذه الخبرة . ففى المنظمات ، بالطبع ، لايوجد معلم وطلاب وإنما توجد الخبرة ، والخبرة وحدها هى التى تسهم فى عملية التعلم التنظيمى التى تمكن المنظمة من إدراك المعانى القيمة المستمدة من تجاربها وممارساتها .

٤ - إن التعلم التنظيمى عملية تتضمن عدداً من العمليات الفرعية المتمثلة فى اكتساب المعلومات وتخزينها فى ذاكرة المنظمة ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها فى حل مشكلات المنظمة الحالية والمستقبلية ، وذلك فى إطار الثقافة التنظيمية التى تميز كل منظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى .

٥ - وأخيراً ، فإن عملية التعلم التنظيمى - وإن كانت عملية مستمرة وتلقائية - فإنها لايمكن أن تحقق النتائج المرجوة منها دون وجود دعم ومساندة من قيادة المنظمة ، بل إن عليها أن تقدم - إلى جانب الدعم والمساندة - نماذج من سلوكها وتصرفاتها يمكن أن يقتدى بها الأعضاء الآخرون بما يعزز عملية التعلم التنظيمى .

وانطلاقاً من هذه الخصائص المتعلقة بمفهوم التعلم التنظيمى يمكن القول بأن هناك العديد من المبررات التى تدعونا اليوم إلى تبنى هذا المفهوم فى منظماتنا الحكومية منها والخاصة وهذه المبررات هى على النحو التالى :

١ - تواجه معظم المنظمات من جميع الأنواع وفى جميع القطاعات العديد من التحديات الناجمة عن التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التى تتعرض لها المجتمعات التى تعمل بها هذه المنظمات ، إضافة إلى التغييرات الحاصلة فى مطالب المستفيدين من المنتجات والخدمات التى تقدمها هذه المنظمات مما يفرض عليها ضرورة تحسين وسائلها فى جمع وتوظيف المعلومات توظيفاً سليماً بما يمكنها من حل مشكلاتها الناجمة عن هذه التغييرات بطريقه إبداعية ، وبالتالى تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية (١٩) .

٢ – معاناة العديد من منظمات اليوم من مشكلة مغادرة جزء كبير من الموظفين الأساسيين فى هذه المنظمات للعمل فى منظمات أخرى وهو مايطلق عليه مشكلة «التسرب الوظيفى» . هذه المشكلة الناجمة فى جانب منها عن الإغراءات المادية والاجتماعية التى تقدمها المنظمات الأخرى لهؤلاء الموظفين . هذه المشكلة قد تحول دون تمكين المنظمة من الاستفادة من خبرات وتجارب هؤلاء الأفراد وبخاصة عندما لايوجد نظام فى المنظمة يمكن من خلاله نقل خبرة هؤلاء الأفراد إلى الأشخاص الذين يحلون محلهم ، مما قد يضطر المنظمة إلى العودة إلى أسلوب المحاولة والخطأ فى معالجة المشكلات التى تمربها ، هذا الوضع يقتضى بدوره قيام المنظمة بتبنى إستراتيجية يمكنها من خلالها رصد خبرات هؤلاء الأفراد ونقلها إلى الأشخاص الجدد بما يمكنها من الاستفادة منها فى عملياتها اليومية [٢٠] .

٣ – ظهور بعض المفاهيم الإدارية الحديثة ، مثل : إدارة الجودة الكلية والهندسة الإدارية والتى وجدت سبيلها للتطبيق فى المنظمات العامة منها والخاصة . هذه المفاهيم الجديدة تطالب دائماً بضرورة التحسين المستمر والإبداع وذلك لن يأتى إلا من خلال تعظيم عملية التعلم التنظيمى وجعلها جزءاً من ثقافة المنظمة .

٤ – وأخيراً ظهور العديد من الكتاب والكتابات التى تدعو إلى ضرورة تطبيق مفهوم التعلم التنظيمى فى واقع المنظمات الحالية . من هؤلاء الكتاب نذكر على سبيل المثال لا الحصر أرجرس وشون – Argyris and Schon (١٩٧٨م) وكتابهما (Organizational Learning : A Theory of Action Perspective) .

وريفانس – Revans (١٩٨٠م) أحد رواد التعلم التنظيمى وصاحب كتاب (Action learning : New Techniques for Management) وسينج – Senge (١٩٩٥/١٩٩٤م) الذى كتب كتاباً بعنوان (The Fifth Discipline : The Art and Practice of Learning) ، ثم ماركواردت – Marquardt (١٩٩٦م) صاحب كتاب Building the Organization learning Organization بالإضافة إلى العديد من المقالات المنشورة فى عدد من الدوريات المشهورة مثل Economist , Asiaweek ،Harvard Business Review ،Fortun ، بل إن هناك مجلة متخصصة فى التعلم التنظيمى بعنوان (The Learning Organization : An International Journal) .

وقد كان لهذه الكتابات أثر كبير فى دفع الاهتمام بموضوع التعلم التنظيمى وتطبيقه فى العديد من منظمات الأعمال الحالية [٢١] .

ومجمل القول فإن مفهوم التعلم يعد من المفاهيم المهمة فى مجال الإدارة التى تستحق الاهتمام والتطبيق فى واقع المنظمات ، حيث إنه يقود إلى تغيير جذرى فى نماذج وأنماط السلوك والعمل السائد فى هذه المنظمات مما يتيح للعاملين فرصة تقديم الحلول الإبداعية للمشكلات التى تواجههم [٢٢] ، وإن كان ذلك لايعنى عدم وجود بعض الجوانب السلبية لهذا التعليم وهذا بدوره يمثل أيضًا فرصة للمنظمات للتعامل مع التغيرات والتحديات التى تواجهها .

## القسم الثانى - عملية التعلم التنظيمى :

لفهم عملية التعلم التنظيمى فإنه يجدر بنا فى البداية أن نربط بينها وبين عملية التعلم الفردى ، وذلك من أجل توضيح بعض أوجه التشابه والاختلاف بينهما ، ذلك أن معظمنا كأفراد قد مر بتجربة «التعلم» من خلال المؤسسات التعليمية فى المجتمع ، هذه العملية التعليمية تبدأ من خلال المعلم أو الأستاذ الذى يزود المتلقى أو المتلقين بعدد متنوع من المعارف والمهارات فى الموضوع الذى يقوم بتلقينه لهؤلاء المتعلمين . هذا التعلم من الممكن التحقق من حدوثه من خلال استظهار قدرة المتعلم على التذكر أو التحليل وذلك من خلال التقارير أو الاختبارات التى يطالب بها الأستاذ هؤلاء المتعلمين ، ومن الممكن أن يتحول هذا التعلم إلى سلوك أو تصرفات أثناء تفاعل الفرد مع مجتمعه أو بيئته التنظيمية [٢٣] .

إن عملية التعلم الفردى بهذه الصورة المبسطة تزودنا بأساس للمضاهاة بينها وبين عملية التعلم التنظيمى ، حيث يتعلم الأفراد بشكل عام من خلال الخبرة والتجربة ، وكذلك الحال بالنسبة للمنظمات التى تتعلم من خلال بناء رصيد من المعلومات النابع من تجاربها اليومية وتوظيف هذا الرصيد فى حل المشكلات التى تواجهها ومن ثم تصحيح الأخطاء الناجمة عن ممارساتها [٢٤] .

ونحن إذ نحاول أن نربط ونقارن بين عملية التعلم الفردى والتعلم التنظيمى ، ينبغى أن نكون دقيقين فى التمييز بين هذين النوعين من التعلم ، ففى الوقت الذى يمكن

للمنظمة أن تتعلم من خلال تجربة أعضائها وتفهمهم المشترك للمواقف والتجارب المختلفة التى تمر بها المنظمة فإن التعلم الفردى لايتطلب ضرورة تطابق فهم الفرد مع الأفراد الآخرين للمواقف التعليمية التى يمرون بها فى كل الظروف والأحوال . ونقطة جديرة بالملاحظة فى هذا الشأن هى أن المنظمة ليست مجرد مجموعة من الأفراد وأن التعلم التنظيمى ليس مجرد مجموع محصلة ماتعلمه هؤلاء الأفراد فى المنظمة ، بل إن المنظمة تمثل وحدات وعمليات اجتماعية متفاعلة مما يجعل عملية التعلم لديها ، وإن تشابهت فى بعض جوانبها مع التعلم الفردى إلا أنها متميزة عنها وذات سمات خاصة بها (٢٥) .

وعلى الرغم من هذا التنبيه فيما يتعلق بالتفريق بين التعلم الفردى والتعلم التنظيمى ، فإنه يمكن القول بأن هناك علاقة قوية بين هذين النوعين من التعلم . فالأفراد والمنظمات يتعلمون ويعبرون عن تصرفاتهم بناء على المعلومات التى يكتسبونها ، كذلك فإن الأفراد بصفتهم جوهر عملية التفاعل الاجتماعى فى المنظمة يؤثرون ويتأثرون برصيد المنظمة من التجارب والمعلومات أو مايسمى بذاكرة المنظمة ، مما يعنى أن هناك علاقة متبادلة بين كلا النوعين من التعلم .وأخيراً فإن التعلم هو عبارة عن عملية يتم من خلالها تزويد الفرد أو المنظمة بالمعانى التى تحملها التجارب والخبرات التى يمر بها كُلٌ منهما (٢٦) .

لهذا فإن السؤال الذى نطرحه هنا هو : ماهى مكونات عملية التعلم التنظيمى ؟

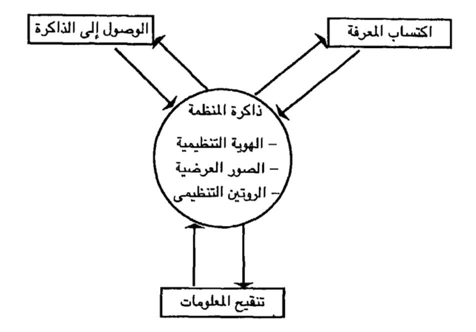
للإجابة عن هذا السؤال يمكن القول بأنه على الرغم من قبول فكرة التعلم التنظيمى اليوم وأهميتها فى أداء المنظمات فإنه لاتوجد نظرية أو نموذج متفق عليه بين الباحثين يمكن الاستناد عليه دون غيره فيما يتعلق بوصف المراحل التى تمر بها هذه العملية .

ذلك لأن كل نظرية أو نموذج تحاول أن تشرح عملية التعلم التنظيمى بطريقتها الخاصة وإن اتفقت هذه النظريات والنماذج فيما بينها فى بعض الأطروحات والمسميات المتعلقة بعملية التعلم التنظيمى . لهذا فإننا فى هذا الجزء من المقالة سوف نعرض لواحد من هذه النماذج وهو نموذج عملية التعلم التنظيمى .

(Model of the Organizational Process) الذى قدمه كُلٌ من روبى وساليس – D. Robey and C. Sales (١٩٩٤م) والذى يشرح العمليات الأساسية فى التعلم

التنظيمى المتمثلة فى اكتساب المعرفة وتسهيل عملية الوصول إلى المعلومات فى ذاكرة المنظمة وتنقيح المعلومات الموجودة فى هذه الذاكرة حيث تتفاعل هذه العمليات الثلاث مع مايسمى الذاكرة التنظيمية التى تعتبر المحور الرئيسى فى هذا النموذج (شكل -١).. وفيما يلى شرح لمكونات هذا النموذج [٢٧] :

(شكل - ١) : نموذج عملية التعلم التنظيمى




المصدر :

Danial Robey and Carol A., Sales (1994) : **Designing Organizations,** Burr Ridge, Illinois : Irwin, P. 421

## أولاً : الذاكرة التنظيمية ٠

تعرف الذاكرة التنظيمية على أنها «أطر من المعانى المشتركة بين أعضاء المنظمة» [٢٨] . هذا التعريف للذاكرة التنظيمية ، التى تمثل المحور الرئيسى لنموذج عملية التعلم التنظيمى (الشكل – ١) ، يشير إلى الطبيعة الاجتماعية للتعلم ، وذلك لأنه يؤكد على ضرورة أن يكون فهم هذه المعانى مشتركاً بين أعضاء المنظمة ٠ ذلك أن الأفراد كأفراد ربما يكون لديهم فهمهم الخاص المتعلق بالمشكلات التى تواجه المنظمة لكن ربما لايكون هذا الفهم عاماً لدى جميع الأعضاء فى المنظمة ، على أن ذاكرة المنظمة ليست بمعزل عن ذاكرة الأفراد حيث تتضمن تجارب وخبرات الأفراد إلى جانب ماتشتمل عليه ثقافة المنظمة والمتمثلة فى البناء التنظيمى ، وكذلك البناء المعمارى للمنظمة والوثائق الرسمية والملفات المتعلقة بالبيانات الخاصة بأنشطة المنظمة والرموز والقصص والطقوس السائدة فى المنظمة [٢٩] . هذه الذاكرة التنظيمية تؤدى بدورها إلى نوع من التلاحم بين أعضاء المنظمة كما أنها تؤدى فى نفس الوقت إلى نقل خبرات وتجارب المنظمة من الأعضاء القدامى فى المنظمة إلى العناصر الجديدة فيها وهذا بدوره يفسرقدرة المنظمة على الاحتفاظ بالفهم المشترك للمعانى المستخلصة من تجاربها السابقة ونقلها إلى الأعضاء الجدد وذلك حتى عندما يترك الأعضاء الأساسيون المنظمة ٠ هذا الفهم المشترك لمعانى الأحداث والتجارب داخل المنظمة يحدث خلال عملية التفاعل الاجتماعى حيث يتصرف الأفراد ويتصلون ببعضهم بعضاً بصورة متبادلة ٠ فالأفراد الجدد يتعلمون المعانى المشتركة من خلال عملية التطبيع الاجتماعى سواء كان ذلك من خلال التدريب الرسمى أو التفاعل غير الرسمى بين الأعضاء [٣٠] . لهذا فإننا كأفراد داخل المنظمة نتعلم كيف نفكر وكيف نتصرف مثل بقية الأعضاء الآخرين ، أو بمعنى آخر فإننا نتعلم كيف نشترك كأعضاء فى نفس الهوية التنظيمية وأن نتبنى الصور العرضية وأن نساير نفس الروتين التنظيمى وكلها تمثل مكونات الذاكرة التنظيمية ٠

وفيما يتعلق بالهوية التنظيمية ، كإحدى مكونات الذاكرة التنظيمية فإنها تشير إلى الفهم المشترك بين أعضاء المنظمة فيما يتعلق بخصائص المنظمة وحدودها ومهمتها ومجال نشاطها والصورة التى يرى بها أعضاء المنظمة الداخليون ، وكذلك الأفراد من خارج المنظمة ذاتها فيما إذا كانت ناجحة أو غير ناجحة ، قوية أو ضعيفة ، حسنة

السمعة أو سيئة . هذه الهوية التنظيمية تمكن المنظمة من تمييز نفسها عن غيرها من المنظمات كما أنها قد تكون سبباً فى بقاء المنظمة واستمرارها فى أداء مهامها وبخاصة إذا كانت هذه الهوية قوية وإيجابية من وجهة نظر أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من الخارج .

أما بالنسبة للصور العرضية فإنها تشير إلى الاعتقادات المشتركة بين أعضاء المنظمة فيما يتصل بالعلاقة بين تصرفات معينة اتخذتها المنظمة وماترتب على هذه التصرفات من نتائج . لهذا فإن الاعتقاد بأن رضا العميل – كما فى شعار الخطوط الجوية العربية السعودية «خدمتنا رضاكم» – هو مفتاح النجاح فى المنظمة يعد جزءاً من الصور العرضية . وبالطبع فإن هذه الاعتقادات ومايترتب عليها من نتائج قد تسرى لفترة طويلة فى المنظمة ، وبخاصة عندما تحقق هذه المنظمة النجاح فى أعمالها ، لكنها عندما تمر ببعض المشكلات فإن الأعضاء فى المنظمة يعاودون مراجعة مثل هذه المعتقدات والتساؤل حول مدى جدواها ولربما ترتب على ذلك البحث عن معتقدات أخرى للخروج بالمنظمة من الأزمة التى هى فيها .

وأخيراً فهناك الروتين التنظيمى الذى يمثل العنصر الثالث لمكونات الذاكرة التنظيمية ، يتكون هذا العنصر من المعلومات التى تبين الكيفية التى ينبغى أن يتصرف بها أعضاء المنظمة عندما تسند إليهم مهمة ما ، وطريقة تنفيذ هذه المهمة حيث يمكن استدعاء هذه المعلومات من ذاكرة المنظمة من أجل إنجاز المهمة . هذه المعلومات تشبه إلى حد كبير العادات ، لأنها تمثل استجابات روتينية لمواقف محددة لاتحتاج إلى كثير من التفكير أو التحليل ، لهذا فإن الخبرات الروتينية التى تكمن فى ذاكرة المنظمة تؤدى دوراً كبيراً فى اختصار الإجراءات حيث إنها تساعد المنظمة على الاحتفاظ بالمعلومات التى تمكنها من التصرف فى المواقف الحالية وفقاً لما حدث فى المواقف السابقة المشابهة لها أو تلك القريبة منها ، وهذا بدوره يساعد أعضاء المنظمة على قبول مثل هذه التصرفات والسير وفقها وذلك لأنها مجربة فى ثقافة المنظمة [٣١] .

والذاكرة التنظيمية تتسم فى الإجمال ببساطتها ، رغم الكم الهائل من المعلومات والخبرات التى تحتفظ بها ، حيث تعمل على الدوام على الحد من الغموض وتوضيح الأمور بالنسبة للعاملين فى المنظمة .

وكلما نجحت المنظمة فى توسيع دائرة المعانى المشتركة بين أعضاء المنظمة كانت

ذاكرتها أكثر بساطة وأسهل فى الاسترجاع والفاعلية فى مناقشة القضايا التى تواجه المنظمة . على أن نجاح وفاعلية الذاكرة التنظيمية فى مواجهة القضايا التى تواجه المنظمة لايلغى حقيقة نشوء بعض المشكلات الجديدة التى قد تواجهها فى المستقبل وذلك عندما تتعرض للتغيير وبخاصة التغيير الجذرى فى مهامها ونشاطها إضافة إلى تغيير العاملين فيها إما بسبب التسرب الوظيفى أو بسبب نشوء كوادر جديدة مما قد يقلل إلى حدٍ كبير من فاعلية هذه الذاكرة فى معالجة القضايا التى تواجهها .

لهذا فإن المنظمات الناجحة تعمل على الدوام على صيانة وتعزيز المعلومات والخبرات الموجودة فى ذاكرتها باعتبارها تمثل رصيد المنظمة من التعلم ، والذى يبرهن على نجاح وقدرة المنظمة فى التعامل مع الأحداث اليومية بفعالية وكفاءة .

## ثانياً : اكتساب المعرفة .

من أجل تمكين المنظمة من التعلم فإنه لابد أن تكون لديها القدرة التى تمكنها من البحث باستمرارعن معلومات جديدة والاستفادة من الخبرات والتجارب التى تمر بها ودمج ذلك كله فى ذاكرتها التنظيمية [٣٢] . وكما يبين (الشكل -١) فإن اكتساب معلومات جديدة يسهم فى إثراء وتدعيم ذاكرة المنظمة كما أن رصيدها من المعلومات يؤثر فى قدرتها على تشرب المعلومات الجديدة واستيعابها والاستفادة منها فى المواقف الجديدة .

على أن تشرب المعلومات الجديدة والاستفادة منها فى واقع المنظمة يعتمد على عدة عوامل ؛ أولها استعداد المنظمة للقيام بالعديد من التجارب والمحاولات حيث إن مثل هذه التجارب سوف يتيح لها فرصة التعلم وبخاصة فيما يتعلق بتصحيح الأخطاء . غير أن الملاحظ أن معظم المنظمات تتخذ جانب الحذر فيما يتعلق بالقيام بمحاولات جديدة وذلك خوفاً من الوقوع فى الأخطاء وهذا بالطبع يقلل بشكل كبير من فعالية المنظمة فى إجراء التجارب والاستفادة من نتائج هذه التجارب ، إلى جانب القيام بالعديد من التجارب والمحاولات فإن إمكانية المنظمة فى التعلم تتأثر أيضاً باختيار وتعيين الأفراد العاملين فيها حيث يجب على المنظمة أن تعمل جاهدة من خلال سياسة التوظيف لديها على استقطاب الكفاءات المختلفة وتدريبها بما يؤدى إلى توسيع قاعدة المعلومات التى يمكن إضافتها إلى ذاكرة المنظمة .

هذا الإجراء فى عملية التعلم ربما يكون أقل خطورة بالنسبة للمنظمة مقارنة بأسلوب إجراء التجارب والمحاولات لكنه لايزال مكلفاً أيضاً حيث يحتاج إلى شىء من العناية والدقة ، ذلك أنه ليس من السهولة استقطاب الكفاءات المطلوبة فى كل الأوقات والظروف . كذلك فإن هناك نقطة يجب الانتباه إليها عند تعيين أعضاء جدد فى المنظمة وهى أن هؤلاء الأعضاء الجدد ربما يتحدون الثقافة السائدة فى المنظمة ، وبالتالى يخلون بميزان القوى الموجود فيها والذى غالباً مايكون محصوراً فى القيادات العليا وبخاصة فى المنظمات التقليدية .

وعلى أية حال فإن الالتزام نحو اكتساب المعلومات يتطلب استقطاب أفراد ذوى خلفيات متنوعة وتدعيمهم وتشجيعهم على التعبير عن وجهات نظرهم حتى لوكانت تخالف القيم والقواعد السارية فى المنظمة فى الوقت الراهن .

وأخيراً ولكى تقوى المنظمة من إمكاناتها فى اكتساب المعلومات والتعلم ، فإن عليها الاهتمام بتسهيل نظم الاتصال سواء كان ذلك داخل المنظمة ذاتها أو بينها وبين البيئة التى تعمل فيها ، ذلك أن وجود مثل هذا الاتصال سوف يسهل من تبادل المعلومات وإثرائها كما أنه سوف يمكن المنظمة من التغلب على معظم العوائق التى قد تحول دون وصول المنظمة إلى المعلومات المناسبة ورصدها فى ذاكرتها مما يعزز من إمكانيتها فى التعلم والتعامل مع الأحداث اليومية الحالية والمستقبلية [٣٣] .

وهكذا نلحظ أن عامل اكتساب المعلومات يعد عنصراً هاماً فى عملية التعلم التنظيمية حيث يؤثر ويتأثر بذاكرة المنظمة مما يحتم على المنظمة الاهتمام بالعوامل التى تسهل فى عملية اكتساب هذه المعلومات وتعزيزها .

## ثالثاً : تسهيل عملية الوصول إلى المعلومات فى ذاكرة المنظمة .

بغض النظر عن الكيفية التى يمكن أن تكتسب بها المنظمة معلوماتها ، فإنه من المهم جداً تصنيف وتنسيق هذه المعلومات بحيث يكون من السهل على أعضاء المنظمة الوصول إلى هذه المعلومات متى ما احتاجوا إليها ، ذلك أنه إذا لم يكن هناك تصنيف وتنسيق لهذه المعلومات التى تستقبلها المنظمة يومياً فإنها سوف تضيع هباءً منثوراً ولن تبقى فى ذاكرة المنظمة ، ولإدراك أهمية هذه المعلومات بالنسبة للمنظمة فإن على الفرد أن يتصور كيف يمكن أن تكون عليه حياته بدون الاستفادة من المعلومات الموجودة فى

ذاكرته ، ولهذا فإن المعلومات المتوافر فى ذاكرة المنظمة تؤدى إلى أن تخدم المنظمة أعضاءها من خلال الحفاظ على هويتها وتقليل درجة المخاطر المترتبة على التصرف فى المواقف المألوفة والجديدة (٣٤) .

على أن المهم ليس حفظ هذه المعلومات فقط ولكن كيفية الوصول إليها . إنّ الوصول إلى المعلومات المتواجدة فى ذاكرة المنظمة من الممكن إتاحتها لأعضاء المنظمة من خلال القواعد المكتوبة ونظم الاتصالات الرسمية وغير الرسمية والتدريب الرسمى وغير الرسمى ، حيث تزود هذه القنوات الأعضاء بالتوجهات الضرورية والدروس المستفادة من خبرات المنظمة السابقة . لهذا يجب إتاحة الفرصة لأعضاء المنظمة للوصول إلى هذه المعلومات ونشرها بينهم وتجسيدها فى الممارسات بشكل منتظم (٣٥) .

على أننا ينبغى أن نشير هنا إلى أنه لاتوجد صيغة محددة يمكن على أساسها تخزين هذه المعلومات واسترجاعها بالنسبة لجميع المنظمات ، وذلك اعتماداً على الخصائص التنظيمية والثقافية التى تتسم بها كل منظمة ، لكن يمكن القول إن ماتمتلكه المنظمة من معلومات غالباً مايكون مدوناً أو محفوظاً فى وثائق رسمية سواء أكانت هذه الوثائق سجلات أو ملفات أو حاسبات آلية . بل من الممكن أن تتواجد هذه المعلومات فى الإطار الجغرافى والتنظيمى للمنظمة والعلاقات القائمة بين أعضائها ومعايير الأداء الموجودة فيها وبشكل عام ثقافة المنظمة التى تعد جزءاً مهماً من ذاكرتها . لهذا فإن الوصول إلى هذه المعلومات ينبغى أن يستمد من خصائص المنظمة ذاتها بحيث تستطيع أن تكيف القواعد المكتوبة وغير المكتوبة ونظم الاتصالات الموجودة فيها والتدريب وذلك بما يسهل الوصول إلى هذه المعلومات بصورة سريعة وفعالة (٣٦) .

## رابعاً : تنقيح المعلومات الموجودة فى ذاكرة المنظمة .

تتأثر كُلٌّ من عملية اكتساب المعلومات والوصول إليها المعلومات فى ذاكرة المنظمة بمحتوى وطبيعة المعلومات الموجودة فى هذه الذاكرة ودرجة التنقيح والتعديل الذى تخضع له هذه المعلومات . إنّ ماهو موجود من معلومات فى هذه الذاكرة ربما يقف حائلاً دون الوصول إلى المزيد من المعلومات وإضافتها إلى هذه الذاكرة إذا لم يتم تنقيحها على الدوام . لهذا السبب فإن مراجعة المعلومات الموجودة فى ذاكرة المنظمة تعتبر جزءاً أساسياً من عملية التعلم التنظيمى ، مراجعة المعلومات الموجودة فى

الذاكرة وتنقيحها لاتعنى فى الواقع نسيان أو استبعاد المعلومات التى تم اكتسابها سلفاً ، إذ من المشكوك فيه تماماً أن يتم نسيان المعلومات التى تم اختزالها فى ذاكرة المنظمة وإنما تعنى تحديث هذه المعلومات ومقارنتها بالمعلومات السابقة ذلك أنه من خلال الاحتفاظ بالمعلومات القديمة والجديدة فى آن واحد فإن ذلك قد يؤدى إلى ظهور معان جديدة للأحداث ولربما مغايرة للمعانى السابقة فى بعض جوانبها ، وبالتالى فإنه من الممكن أن تصبح المنظمة أكثر وعياً بعملية التعلم [٣٧] .

مثل هذه المراجعة لذاكرة المنظمة قد تقود إلى مايطلق عليه دورة التعلم ذى الاتجاه المزدوج ؛ وهى العملية التى يتم فيها اكتشاف الأخطاء وتصحيحها ومن ثم تبنى بعض السلوكيات وأساليب جديدة فى العمل ، مقارنة بدورة التعلم ذات الاتجاه الأحادى والتى تحاول فيها المنظمة الحفاظ على وضعها الراهن من خلال تكرار بعض السلوكيات السابقة وإخفاء أخطائها ، وبذلك يكون النوع الأول من التعلم (دورة التعليم المزدوجة) أجدى بالنسبة لعملية التعلم التنظيمى [٣٨] . على أننا ينبغى أن ننبه بأن عملية تنقيح المعلومات ليست عملية عشوائية وإنما هى عملية منطقية منظمة يتم فيها الربط بين الأسباب والنتائج وبخاصة مايتعلق بالعمليات الجديدة فى المنظمة التى يمكن أن توظف فى أدائها المعلومات القديمة والمنقحة ، إضافة إلى ذلك فإن هذه المراجعة ينبغى أن تكون مجدولة ومنظمة بحيث لاتمثل مجرد رد فعل للأحداث والوقائع التى تمر بها المنظمة وبخاصة تلك الأحداث غير المرغوبة ، وبصفة عامة فإن عملية تنقيح المعلومات ينبغى أن تعمل على الدوام على تطوير المعلومات الموجودة فى ذاكرة المنظمة والاستفادة منها بما يخدم أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية .

من العرض السابق لعملية التعلم التنظيمى يمكننا أن نخلص إلى القول بأن هناك عدداً من الخصائص التى تتسم بها هذه العملية ؛ وهذه الخصائص هى على النحو التالى :

١ - إن عملية التعلم التنظيمى عملية ديناميكية تتضمن عدداً من العمليات الفرعية المتمثلة فى اكتساب المعلومات وتخزينها فى ذاكرة المنظمة وتسهيل عملية الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها بما يؤدى إلى بناء ذاكرة المنظمة وتطويرها .

٢ - إن ذاكرة المنظمة هى المحور الرئيسى فى عملية التعلم التنظيمى حيث تضم ثلاثة

جوانب رئيسية للفهم المشترك للمعانى والتجارب التى تمر بها المنظمة وهذه الجوانب هى الهوية التنظيمية والصور العرضية ثم الروتين التنظيمى ٠

٣ – إن التعلم التنظيمى يأتى من خبرة المنظمة وتجاربها اليومية ، سواء كانت هذه الخبرة فردية أو جماعية أو على مستوى المنظمة ٠

٤ – وأخيراً فإن عملية التعلم التنظيمى ليست شيئاً مستقلاً عن ثقافة وبيئة المنظمة حيث إن هذه العملية تؤثر وتتأثر بها وذلك فيما يتعلق ببناء المنظمة وطبيعة البيانات الموجودة فيها وكيفية حفظها لهذه البيانات ثم علاقتها بالمنظمات الأخرى التى تتعامل معها ٠

## القسم الثالث – بناء المنظمات القابلة للتعلم :

عندما نتحدث عن التعلم التنظيمى فإنما نتحدث فى واقع الأمر عن الآلية التى يمكن من خلالها تسهيل عملية التعلم فى المنظمات أو بمعنى آخر بناء المنظمات القابلة للتعلم على أن الوقوف على العملية التى يتم بها التعلم فى المنظمات (وهو ماتطرقنا إليه سلفاً عند الحديث عن عملية التعلم التنظيمى) ليس شرطاً كافياً لضمان حدوث هذا التعلم إذ لابد من ترجمة هذه العملية إلى خطة أو إستراتيجية يمكن أن تتعلم من خلالها المنظمة فعلاً ٠

هذه النقطة تقتضى منا أن ننوه منذ البداية بأن بناء المنظمات القابلة للتعلم أو تحويل المنظمة من منظمة غير متعلمة إلى منظمة متعلمة ، هو نوع من التحدى الذى يتطلب استيعاباً شاملاً لجميع أبعاد وأنشطة المنظمة المتعلقة بسياستها ونشاطها وبنائها وطبيعة الأفراد العاملين بها والتقنية والمعلومات المتوافرة بها ثم درجة الالتزام الموجودة لدى القيادات الإدارية بها نحو تأصيل وتوطيد إستراتيجية عملية التعلم التنظيمى فى المنظمة ، كذلك ينبغى أن نشير بأنه مع إدراكنا لأهمية تفْعيل بناء المنظمات القابلة للتعلم فإنه لاتوجد صيغة أو طريقة معينة يمكن أن تتبناها المنظمة فى كل الظروف لكى تصبح منظمة قابلة للتعلم ، لأنه يجب على كل منظمة أن تطور الأسلوب الملائم لها فى التعلم بما يتفق وتاريخها ونشاطها وخصائص الأفراد الموجودين بها والمهارات والمعلومات المتوافرة لديها ، وبشكل عام الثقافة السائدة فيها ، وأخيراً ينبغى أن نتذكر بأنه لايمكن أن تصبح المنظمة متعلمة بشكل كامل لأن عملية

التعلم عملية مستمرة لايمكن أن تقف عند نقطة محددة ، وإنّ مايميز المنظمات القابلة للتعلم عن غيرها من المنظمات هو استعدادها وقدرتها على مواصلة التعلم [٣٩] .

هذه الملاحظات السابقة لم تحل في الواقع دون محاولة الباحثين في مجال التعلم التنظيمي اقتراح بعض الإستراتيجيات والنماذج التي يمكن أن تتحقق من خلالها عملية بناء المنظمات القابلة للتعلم [٤٠] . فلقد ذكر سنج – Senge (١٩٩٤م) بأن هناك خمس قواعد أساسية ينبغي أن تتوافر في ثقافة أية منظمة إذا ما أرادت تحقيق أقصى درجة من عملية التعلم وهذه القواعد هي :

**أولاً** : البراعة الشخصية وتتطلب من الأفراد العاملين في المنظمة توضيح قيمهم وأهدافهم كأفراد والعمل بجد نحو تحقيق أعلى الطموحات بالنسبة لهم ولمنظماتهم التي يعملون فيها وذلك من منطلق هذه القيم والأهداف .

**ثانياً** : طرائق التفكير ، هذه القاعدة تحتم علينا تحديد ومراجعة أساليبنا في التفكير والمتعلقة بافتراضاتنا الشخصية عن الكيفية التي تجري بها الأمور من حولنا والتي على أساسها نتخذ قراراتنا في أعمالنا اليومية والخروج من ذلك بأساليب جديدة في التفكير تتناسب والظروف الراهنة للمنظمة .

**ثالثاً** : الرؤية المشتركة ، وهي القاعدة التي من خلالها يتم توضيح الأهداف المستقبلية للأفراد العاملين في المنظمة بحيث تمثل هذه الأهداف خطة عمل مشتركة يمكن على أساسها نقل المنظمة من الوضع الراهن إلى الوضع المأمول في المستقبل .

**رابعاً** : التعلم الجماعي نظراً لأن فرق العمل تمثل اليوم الوحدات الأساسية للإنتاج في المنظمات الحديثة ولابد من وضع خطة للتعلم الجماعي قائمة على الحوار وذلك من أجل الحد من الأخطاء والخسائر المترتبة على العمل الفردي في العمليات التنظيمية اليومية .

**خامساً** : وأخيراً أنظمة التفكير ، حيث تشير هذه القاعدة إلى النماذج والأطر العريضة التي ينتمي إليها سلوكنا ، هذه الأطر تساعدنا على فهم واستيعاب المشكلات التي من حولنا وإيجاد الحلول الملائمة لها وذلك من خلال النظر إلى النظام الذي نعمل به بصورة شاملة بدلاً من التركيز على جزء منعزل من هذا النظام [٤١] .

أما روبى وسيلس – D. Robey and C.Sales (١٩٩٤م) فيتبنيان منحى آخر فى بناء المنظمات القابلة للتعلم ، حيث يشيران إلى أن تفعيل عملية التعلم فى المنظمات هى موضع خلاف بين الباحثين ، وأن هذا الخلاف يتركز حول مدى جدوى أسلوبين من أساليب التعلم فى المنظمات وهذان الأسلوبان هما : التعلم التدريجى الذى يركز على حدوث تغييرات بسيطة ودائمة فى ذاكرة المنظمة ، والتعلم الكمى الذى يعمل على إحداث تغييرات كبيرة وجوهرية فى هذه الذاكرة [٤٢] . من ناحية أخرى فقد تحدث لورانج – P. Lorange (١٩٩٥م) عما أسماه بنموذج مراحل التخطيط الأربع للتعلم التنظيمى (The Four Step Planning Model for Organizational Learning) كنموذج لتفعيل عملية التعلم فى المنظمات ، وهذه المراحل التى يتكون منها النموذج هى :

(١) تحديد عوامل النجاح المهمة لعملية التعلم فى المنظمة .

(٢) تحديد جدول أعمال الأنشطة التعليمية .

(٣) تكوين شبكات التعلم .

(٤) قياس نتائج جهود التعلم التنظيمى [٤٣] .

(وسوف يتم شرح هذه المراحل بشىء من التفصيل لاحقاً ) .

أما ماركوارت – Marquardt (١٩٩٦م) فقد شرح بالتفصيل الخطوات التى ينبغى اتباعها فى بناء المنظمات القابلة للتعلم وذلك فى كتابه الذى أعده لهذا الغرض بعنوان بناء المنظمة القابلة للتعلم من هذه الخطوات نذكر على سبيل المثال لا الحصر :

(١) الالتزام من قبل الإدارة العليا لكى تصبح المنظمة قابلة للتعلم .

(٢) ربط التعلم ، بعمليات ونشاط المنظمة .

(٣) تقويم إمكانات المنظمة فيما يتعلق بعملية التعلم .

(٤) نقل رؤية القيادة التنظيمية إلى الأفراد فى المستويات الإدارية المتوسطة والتنفيذية فيما يتصل بعملية التعلم التنظيمى .

(٥) تمكين الموظفين .

(٦) توظيف التقنية .

(٧) تشجيع التعلم على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة ٠

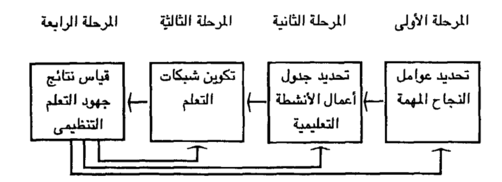
(٨) الاستمرار فى عملية التكيف والتحسين والتعلم [٤٤] .

وعلى نفس المنوال الذى سار عليه ماركواردت – Marquardt (١٩٩٥م) فيما يتعلق بسرد خطوات بناء المنظمات القابلة للتعلم نجد وينجر – E. Wenger (١٩٩٦م) يتحدث عما أسماه «بكيفية تعظيم التعلم التنظيمى» How To Optimize Organizational Learning حيث يقول «إننا كثيراً ماننظر إلى التعلم باعتباره شيئاً مختلفاً عن الممارسة علماً بأن كلا النشاطين يمثلان شيئاً واحداً ، لأنه لايمكن أن يحدث تعلم بدون ممارسة فى حين أنه لايمكن أن نمارس أنشطتنا بدون تعلم» ، لذا ومن أجل نجاح عملية التعلم فى المنظمات فقد سرد لنا وينجر (١٩٩٦م) أربع عشرة خطوة ركزت فى مجملها على دمج عملية التعلم بالممارسة باعتبارها الوسيلة المثلى لبناء المنظمات القابلة للتعلم [٤٥] .

ومن العرض السابق لآراء الباحثين فى مجال «بناء المنظمات القابلة للتعلم » يتضح لنا بأنه لايوجد مدخل أو إستراتيجية محددة يمكن أن تتبعها جميع المنظمات أو يمكن أن تتبعها منظمة ما فى كل الظروف والأحوال من أجل تفعيل عملية التعلم فيها وإنما هناك عدد من الإستراتيجيات والخطوات التى يمكن أن تتبعها المنظمات لتحقيق هذا الغرض ، وأنّ الاختيار من بين هذه الإستراتيجيات إنما يعتمد على قرار قيادة المنظمة ذاتها وفقاً لرؤية هذه القيادة المتعلقة بواقع ومستقبل المنظمة والثقافة السائدة فيها والإمكانات المتوافرة لديها سواء كانت هذه الإمكانات مادية أو بشرية ، ثم طبيعة البيئة التى تعمل فيها هذه المنظمة ، على أن هذا الاختلاف بين الباحثين فى تحديد المدخل أو الإستراتيجية الملائمة لبناء المنظمات القابلة للتعلم ينبغى ألا يحول بيننا وبين تقديم النموذج الذى نعتقد أنه يمكن أن يصلح كموجه أو دليل لتحقيق هذا الغرض ٠ وهذا النموذج الذى سوف نعرض له هنا هو «نموذج مراحل التخطيط الأربع للتعلم التنظيمي» الذى نادى به لورانج (١٩٩٥م) [٤٦] ، لقد تم اختيار النموذج دون غيره من النماذج والإستراتيجيات السابقة ، وذلك بسبب بساطته وشموليته ، فهو لا يتحدث فى واقع الأمر عن مجرد نقاط تفصيلية كما تتحدث الكثير من النماذج السابقة ، وإنما يتحدث عن خطوات محددة يمكن أن تشمل جميع إجراءات عملية بناء المنظمات القابلة للتعلم ، بما فى ذلك الكثير من الخطوات التى تحدث عنها الباحثون

الآخرون فى مجال التعلم التنظيمى والتى تعرضنا لها سلفاً ، فضلاً عن ذلك فإن هذه الخطوات قابلة للتعديل والتطوير وذلك بما يتناسب وظروف كل منظمة ٠ وفيما يلى شرح لمراحل هذا النموذج على النحو التالى (شكل – ٢) ٠

**(شكل – ٢) : نموذج مراحل التخطيط الأربع للتعلم التنظيمى**




المصدر :

Peter Lorange (November 1995): "Creating A Learning Partnership ; A Key To Competitive Advantage." **IMD Perspective for Managers,** No. 10 , PP. 1 - 4

**المرحلة الأولى** : تحديد عوامل النجاح المهمة فى هذه المرحلة ينبغى الربط بين عملية التعلم والتطوير الإدارى من جهة والتحديات التى تواجه المنظمة من جهة أخرى ٠ هذا الاجراء يعد جزءاً من مسئولية الإدارة العليا فى المنظمة التى يجب عليها أن تنطلق فى عملية الربط هذه من خلال السياسة الإستراتيجية أو جدول الأعمال الإستراتيجى الذى تسير عليه المنظمة فى أعمالها ٠ لذا ومن أجل تحقيق هذه المرحلة من مراحل بناء المنظمة القابلة للتعلم فلعله من المناسب أن تطرح الإدارة العليا عدداً من الأسئلة وذلك من قبيل : ماهى التحديات التى من المحتمل أن تواجهها فى المستقبل ؟ مامدى تأثير هذه التحديات على تطلعات وخطط المنظمة ؟ ماهى التغيرات التى من المفروض أن تجريها المنظمة لمواجهة هذه التحديات ؟ ٠ وفيما يلى مثال عن التحديات التى يمكن أن

تواجه بعض المنظمات التعليمية ، كالجامعات فى المملكة العربية السعودية والإجراءات التى يمكن أن تتبعها هذه المنظمات فى هذه المرحلة لمواجهة هذه التحديات .

**التحــدى :**

– زيادة عـدد الطلاب والطالبـات المتـخـرجين من الثانوية العامـة الذين يرغـبـون الالتحاق بالجامعات .

**الإجـــراءات :**

أ – تعديل برامج وخطط الجامعات التعليمية لتتناسب ومتطلبات العمل فى المجتمع وذلك على ضوء إستراتيجية «سعودة» الوظائف .

ب – تحسين الإجراءات الإدارية والأكاديمية فى الجامعات لتسهيل واختصار عملية ووقت القبول .

**المرحلة الثانية** : تحديد جدول أعمال الأنشطة التعليمية التى تتطلب عملية توطيد التعلم التنظيمى فى ثقافة المنظمة أو بناء المنظمة القابلة للتعلم ضرورة تحديد وتوضيح الأنشطة التعليمية التى سوف تقوم بها المنظمة فى هذا الشأن ، هذه الأنشطة من الممكن أن تتم من خلال بعدين رئيسين هما :

* **البعد الاكتشافى** ، ويتضمن نشاطين هما :

أ – نشاط البحوث : ويتمثل فى قيام المنظمة فى أجراء البحوث المتعلقة ببيئة المنظمة الداخلية وذلك من أجل اكتشاف معلومات جديدة وتوظيفها فى معالجة التحديات الراهنة .

ب – تفعيل حلقات معايير الأداء : وتقوم المنظمة من خلال هذا النشاط بالاشتراك مع المنظمات الأخرى سواء كانت ذات الطبيعة المشابهة لنشاطها أو المختلفة عنها إلى حدٍ ما تكوين حلقات خاصة غرضها البحث عن المعلومات وتوفيرها والمقارنة بينها بحيث تكون هذه المعلومات بمثابة قاعدة للبيانات يمكن على أساسها تحديد معايير الأداء المقبولة ، بحيث تتيح هذه المعايير للمنظمة التعامل مع حاضرها واستشعار المتغيرات المستقبلية من أجل الاستعداد لها .

* **البعد التكيفى** ، ويتضمن هذا البعد نشاطين هما :

- النشاطات الداخلية للتكيف : حيث تقوم المنظمة من خلال هذه النشاطات بتصميم البرامج الإدارية التى تمكنها من التكيف الذاتى مع التغيير والتخلى فى نفس الوقت عن الممارسات المعوقة للتغيير ، وبخاصة الممارسات البيروقراطية التى قد تعوق هذا التكيف ، على أن تأخذ قيادة المنظمة فى اعتبارها أهمية التركيز والاستفادة القصوى من المعلومات المتوافرة لديها عن واقع المنظمة والتغييرات المحتملية .

- النشاطات الخارجية : تحاول المنظمة من خلال هذا النشاط الاستفادة من خبرات وتجارب المنظمات الأخرى فى مجال التعلم التنظيمى ، وذلك من خلال إتاحة المجال للقيادات الإدارية بالمشاركة فى البرامج التدريبية واللقاءات والمؤتمرات المتعلقة بالتعلم التنظيمى ، لأن مثل هذه النشاطات سوف تمكن قيادات المنظمة من اكتساب معلومات وخبرات جديدة نتيجة لاحتكاكها بالقيادات الإدارية من المنظمات الأخرى . وبما أن الهدف الجوهرى لمدخل التعلم التنظيمى هو مساعدة المنظمة على إحداث التغيير وإدارته بصورة سريعة وفعالة فإن بإمكانها أن تعد برنامجها الخاص بالأنشطة التعليمية الذى يناسب أهدافها وطبيعة نشاطها وثقافتها والبيئة التى تعمل بها وذلك كما يوضحه (الشكل - ٣) .

**(شكل رقم - ٣) دليل التعلم التنظيمى**

| * توليد الأفكار<br>التزام الإدارة العليا بتنمية معلومات جديدة<br>إيجاد مشاريع وبرامج أبحاث للتوصل للمعلومات | | | التعاون مع المنظمات الأخرى التى تعمل معها المنظمة كشريك فى برامجها التعليمية . |
|---|---|---|---|
| * توسيع النظرة<br>- الاستفادة من مدخلات التعلم العامة .<br>- الاطلاع على المداخل الحديثة فى التغيير والتكيف .<br>- إعداد وتنفيذ البرامج المفتوحة . | **المشاركة فى التعلم**<br>* تنمية التعلم المستمر<br>- التحسين المستمر فى عملية تنمية المعرفة فى تفكير وممارسة الإدارة .<br>- الحلقات التدريبية .<br>- الأبحاث .<br>- معايير الأداء . | * تعجيل التغيير<br>- تحديد المخرجات التعليمية الملائمة التى يمكن توظيفها فى عملية التكيف للتغيير .<br>- إيجاد برامج تعليمية مشتركة . | |

المصدر : Peter Lorange, (November 1995), **Op. Cit.**,P. 3

من الشكل رقم (٣) يتبين لنا أن أى برنامج تعده المنظمة بغرض توظيف مفهوم التعلم التنظيمى فى ثقافتها فإنه لابد أن يتضمن كل أو معظم الأنشطة التالية :

**١ - توليد الأفكار :**

ينبع هذا النشاط أساساً من التزام الإدارة العليا فى المنظمة بتبنى إستراتيجية التعلم التنظيمى ، ومن ثم تنمية معلومات جديدة من هذا النشاط على أساس إيجاد مشاريع الأبحاث التى تمكنها من اكتشاف هذه المعلومات .

**٢ - توسيع النظرة :**

يحتم هذا النشاط ضرورة أن تكون لدى المنظمة نظرتها الواسعة تجاه عملية التعلم التنظيمى ، هذه النظرة يمكن أن تستمد من خلال الاستفادة من مدخلات التعليم العامة والاطلاع على المداخل الحديثة فى التغيير والتكيف التنظيمى ثم إعداد وتنفيذ البرامج المفتوحة فى مجال التعلم التنظيمى والتى يمكن أن يشارك فيها منسوبو المنظمة وبخاصة المسؤولون عن قرارات المنظمة الإستراتيجية .

**٣ - تنمية التعلم المستمر :**

يهدف هذا النشاط إلى التحسين المستمر لعملية تنمية المعرفة فى تفكير وممارسة الإدارة وذلك من خلال تنفيذ الحلقات التدريبية والأبحاث ، والعمل وفقاً لمعايير الأداء المحددة لقياس نجاح المنظمة فى عملية التعلم .

**٤ - تعجيل التغيير :**

يتضمن هذا النشاط تحديد المخرجات التعليمية الملائمة لثقافة المنظمة والتى يمكن توظيفها فى عملية إحداث التغيير ، بالإضافة إلى ذلك ينبغى إيجاد البرامج التى تضمن مشاركة أعضاء المنظمة فى عملية التغيير والتكيف بناء على نتائج عملية التعلم التى توصلت إليها المنظمة .

هذه الأنشطة الأربعة التى تضمنها دليل التعلم التنظيمى (شكل رقم -٣) تؤكد على ضرورة مشاركة أعضاء المنظمة فى عملية التعلم التنظيمى والتعاون مع المنظمات الأخرى التى تعمل معها كشريك فى برامجها التعليمية من أجل تحقيق أقصى مايمكن تحقيقه من برامج وأنشطة التعلم التنظيمى ٠

**المرحلة الثالثة** – تكوين شبكات التعلم : فى هذه المرحلة من تطبيق نموذج مراحل التخطيط الأربع للتعلم التنظيمى تحاول المنظمة من خلال قيادتها الإدارية العليا تحديد الأشخاص وبخاصة المديرون الذين ينبغى أن يشاركوا فى أنشطة التعلم ٠ وعلى الرغم من أن الأشخاص الذين سيشاركون فى مثل هذه الأنشطة ، سواء أكانت داخل أو خارج المنظمة ، هم محدودون فإن استيعاب مفهوم التعلم والتغيير من الممكن أن يسرى فى جميع مستويات المنظمة من خلال شبكات التعلم التى يجب أن تكون لهذا الغرض ، ذلك أن التعلم التنظيمى لايمكن أن يتحقق فى واقع المنظمة من خلال الاختيار العشوائى للمديرين الذين ينبغى أن يشاركوا فى أنشطة التعلم ، إذ أنه لابد من تحديد شبكات التعلم الخاصة بالمديرين والموظفين الآخرين من أجل ترسيخ مفاهيم التعلم التنظيمى فى ثقافة المنظمة ٠ هذه الشبكات التعليمية يجب أن يتم اختيار أعضائها بعناية بحيث تمثل جميع الفئات والأنشطة الوظيفية ، سواء كان ذلك فى المركز الرئيسى للمنظمة أو الفروع التابعة لها إذا كانت تعمل فى أكثر من منطقة أو حتى دولة ٠

فعلى سبيل المثال ، من الممكن أن تعمد كل جامعة من جامعات المملكة العربية السعودية إذا ما أرادت تطبيق مفهوم التعلم التنظيمى أن تكون شبكات تعليمية لهذا الغرض ، هذه الشبكات قد تبدأ أولاً بالقياديين فى كل جامعة بحيث تشمل مديرى الجامعة ووكلائها ثم عمداء الكليات ومساعديهم باعتبارهم أصحاب القرار فى كل جامعة ، بعد ذلك من الممكن تكوين شبكات تعليمية فرعية سواء كان ذلك على مستوى الجامعة أو على مستوى كل كلية بحيث تمثل هذه الشبكات أقسام كل كلية والأنشطة الأخرى فى الجامعة بما فى ذلك الفروع بحيث يحقق هذا التكوين نوع من التمثيل والتوازن بين جميع الإدارات والكليات والفروع فى الجامعة ٠

من ناحية أخرى فإنه إذا ماكانت جميع الجامعات فى المملكة تسعى نحو تطبيق مفهوم التعلم التنظيمى فإنها من الممكن أن تشكل هذه الشبكات بدءاً بمديرى الجامعات ووكلائهم ، لتعمل بعد ذلك على إنشاء شبكات تعليمية خاصة بعمداء الكليات

والأنشطة الرئيسية فى الجامعات ، ثم شبكات تعليمية ثالثة تضم ممثلين عن جميع الأقسام فى الجامعات بحيث يضمن هذا التكوين الشبكى التعليمى التوازن والتمثيل بين جميع الجامعات وكلياتها وإداراتها وأقسامها .

**المرحلة الرابعة** – قياس نتائج جهود التعلم التنظيمى : المرحلة الرابعة والأخيرة من «نموذج مراحل التخطيط الأربع للتعلم التنظيمى» هى قياس نتائج التعلم ، وبالطبع فإنه من الصعب قياس نتائج التعلم بدقة ، لكن هناك بعض المؤشرات التى من الممكن أن تستخدمها المنظمة للتأكد من مدى التقدم الذى حصل فى مستوى التعلم فى ثقافة المنظمة وهذه المؤشرات هى على النحو التالى :

١ – مستوى رضا المشاركين : من الممكن أن تقوم المنظمة فى نهاية كل عام ، بعد تطبيق برنامج التعلم التنظيمى ، بقياس مستوى رضا المشاركين فى المنظمة فى البرامج المتعلقة بالنشاط التعليمى سواء أكان هذا القياس من خلال إعداد الاستبانات الخاصة بهذا الغرض أو المقابلات الشخصية أو بكليهما معاً .

٢ – قياس الاتجاهات التنظيمية : وذلك من خلال مسح سنوى يطبق على الموظفين . من هذا القياس يمكن أن نتبين درجة كفاءة وفاعلية تطبيق برامج التعلم التنظيمى فى المنظمة وذلك على ضوء الأهداف المحددة لهذه البرامج .

٣ – تقويم أداء شبكات التعلم التنظيمى : يتضمن هذا التقويم مراجعة شاملة لجميع أنشطة التعلم فى جميع شبكات التعلم الموجودة فى المنظمة . هذا التقويم سوف يساعدنا فى معرفة ما إذا كان وجود هذه الشبكات عشوائيًا أو غير شامل لجميع أنشطة المنظمة لأن حدوث مثل الأمر يعد مؤشراً على احتمال عدم حدوث التعلم التنظيمى على الوجه المطلوب . بالمقابل فإنه إذا ما أظهرت نتائج هذا التقويم بأن هناك جهوداً منظمة ومشتركة لتطبيق مفهوم التعلم التنظيمى ، وأن هذه الجهود شاملة لجميع أنشطة المنظمة ومدعمة بمنح أعضاء شبكات التعلم الصلاحيات التى تمكنهم من تحقيق هذا الغرض ، فإنه يمكن القول عندئذ بأنه من المحتمل أن تكون إستراتيجية التعلم التنظيمى قد أخذت مكانها الصحيح فى المنظمة .

ولتطبيق هذه المرحلة على مثالنا السابق عن الجامعات فإنه يمكن القول بأن كل جامعة تستطيع أن تعد مقاييسها الخاصة بها التى يمكن على أساسها قياس رضاء

المشاركين عن البرامج المتعلقة بأنشطة التعلم التنظيمى فيها ، كما يمكنها قياس اتجاهات الموظفين فى المنظمة نحو كفاءة وفاعلية برامج التعليم التنظيمى ، وكذلك مدى نجاح شبكات التعلم فى مساندة العملية التعليمية فى المنظمة ، وبالمثل فإنه من الممكن نقل تجربة القياس هذه من مستوى الجامعة الواحدة إلى مستوى جميع الجامعات فى المملكة العربية السعودية ، وذلك إذا ما كانت تطبق برنامجاً موحداً لعملية التعلم التنظيمى .

هذا النموذج الذى تحدثنا عنه سلفاً - نموذج مراحل التخطيط الأربع للتعلم التنظيمى - من المرونة بمكان حيث إنه يتيح لنا الاستفادة من النماذج والمداخل الأخرى فى عملية بناء المنظمات القابلة للتعلم التى تنظر إلى هذه العملية فى صورة نقاط متسلسلة كما هو الحال بالنسبة لنموذج ماركواردت (١٩٩٦م) ووينجر (١٩٩٦م) أو أنها تنظر اليها على أنها عملية دائرية كما هوالحال بالنسبة لنموذج ديكسون (١٩٩٥م) ، على أننا ينبغى أن نشير هنا إلى أن تحويل المنظمة من منظمة غير متعلمة إلى منظمة قابلة للتعلم ليس على الإطلاق عملية سهلة وسريعة وذات نهاية ، بل إنها فى الواقع طويلة ومستمرة . لذلك فإن الكثير من المنظمات تخفق فى تحقيق التعلم لاستعجالها ورغبتها فى الوصول إلى نتائج سريعة مما يدفعها إلى العودة مرة أخرى إلى ماكانت عليه سابقًا قبل محاولة تطبيق مفهوم التعلم التنظيمى .

كذلك فإن الأخطاء التى من المتوقع أن تحصل عند أية مرحلة من مراحل التعلم التنظيمى إضافة إلى العوائق التنظيمية والبشرية والمالية والتقنية التى من الممكن أن تترك آثاراً سيئة على محاولة المنظمة فى مجال التعلم التنظيمى ، غير أنه من الممكن أن تتجاوز المنظمة عن جميع هذه الصعوبات إذا ماكان لديها الالتزام والإصرار على الاستفادة من مدخل التعلم التنظيمى ، بل إنها من الممكن أن تعد الأخطاء والصعوبات التى تواجهها كنوع من التعلم ذاته بما يمكنها فعلاً من تحقيق برنامجها فى بناء منظمة قابلة للتعلم [٤٧] .

## خـــاتمـة :

موضوع بقاء المنظمات واستمراريتها فى تقديم خدماتها بأسرع وقت ممكن وأقل تكلفة وأعلى جودة يُعد مطلباً ملحاً يشغل بال المنظرين والممارسين فى حقل الإدارة على حد سـواء . لهذا فإن نظريات الإدارة ومفاهيمها بدءًا من النظرية البيروقراطية ونظرية الإدارة العلمية ، ثم نظرية العلاقات الإنسانية ، فالنظريات والمفاهيم الأخرى المرتبطة ببحوث العلميات واتخاذ القرارات والتطوير التنظيمى ومدخل النظم ثم الإدارة بالأهداف ، قد جاءت بالعديد من الأطروحات والإستراتيجيات التى رأت أنه يمكن من خلالها مساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة [٤٨] ، على أن الظروف التى تعايشها المنظمات فى الوقت الراهن والتحديات التى تواجهها بسبب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية قد بينت بما لايدع مجالاً للشك أن النظريات التقليدية فى مجال الإدارة ليست كافية فى مساعدة هذه المنظمات على مواجهة مشكلاتها الحالية ، وإن كان ذلك بالطبع لايقلل من أهميتها والحاجة إليها فى التعامل مع بعض جوانب أنشطة المنظمة . هذا القصور فى النظريات التقليدية إلى جانب التحديات التى تواجهها المنظمات فى الوقت الراهن دفع العديد من المنظرين إلى البحث عن إستراتيجية جديدة لمساعدة المنظمات على حل مشكلاتها فكان مفهوم التعلم التنظيمى من المفاهيم البارزة فى هذا المجال . هذا المفهوم – كما أشرنا سلفاً – يؤكد على ضرورة اهتمام المنظمة بتجاربها وخبراتها السابقة للاستفادة منها فى حل المشكلات التى تواجهها بما يكفل لها البقاء والاستمرار وتقديم خدماتها ومنتجاتها بكفاءة وفاعلية .

على أننا ونحن نؤكد على أهمية مفهوم التعلم التنظيمى كإحدى الإستراتيجيات الهامة التى يمكن أن تتبناها المنظمات فى الوقت الراهن لمعالجة مشكلاتها ، ومن بينها تلك المنظمات التى تطبق أو تسعى إلى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الكلية ، يجب أن نشير إلى حقيقة هامة جداً فى هذا المجال ؛ وهى أن تبنى مفهوم التعلم التنظيمى ليس أمراً سهلاً بل إنه يمثل فى حد ذاته نوعًا من التحدى للمنظمات التى تحاول تطبيق هذا المفهوم ، ذلك أنه لا توجد طريقة واحدة مضمونة يمكن أن تتبناها المنظمات فى عملية التعلم التنظيمى ، مما يحتم على كل منظمة أن تبنى وتطور الأسلوب التعليمى الذى يتلاءم وأهدافها وأنشطتها وتاريخها والمهارات المتوافرة لدى العاملين فيها والتقنية التى تستخدمها ثم الثقافة التى تعمل فى إطارها .

كذلك ينبغى أن نشير هنا إلى أن هناك العديد من المعوقات التى قد تحول دون فعالية عملية التعلم فى المنظمات ، ومن أبرز هذه المعوقات وأكثرها خطورة فى عملية التعلم التنظيمى هو غياب القيادات التنظيمية الواعية بأهمية عملية التعلم التنظيمى حيث تحجم هذه القيادات فى الغالب عن تبنى أى مفهوم جديد لتحسين أوضاع المنظمات التى تعمل فيها ، وتفضل بدلاً من ذلك البقاء على الوضع الراهن وذلك اعتقاداً منها بأن أى تغيير قد يجلب لهم ولمنظماتهم الكثير من المتاعب والتحديات .

المعوق الثانى فى عملية التعلم التنظيمى يتمثل فى ثقافة المنظمة ذاتها والتى قد تحول دون تشجيع المنظمة على التعلم وبخاصة فيما يتعلق بالاعتراف بالأخطاء ومحاولة تصحيحها ، حيث تعتبر هذه الثقافة أن مجرد الاعتراف بالأخطاء هو نوع من القصور من جانب المنظمة الذى قد يقلل من شأنها سواء كان ذلك فى نظر العاملين فيها أو المستفيدين من الخدمات أو المنتجات التى تقدمها هذه المنظمة . وأخيراً فإن هناك المعوق المتعلق بمفهوم «التعلم» ذاته ، حيث ارتبطت كلمة «التعلم» والتعليم بالنسبة لمعظمنا بالمدرس والفصل والكتاب المقرر ، وهذا الارتباط له مضامينه وافتراضاته التى من أبرزها أن مسئولية «التعلم» تقع بالدرجة الأولى على المعلم أو المدرب ، حيث إننا نفترض أن خبرة وتدريب هؤلاء الأفراد تجعلهم خبراء ، وبالتالى فإن مشاركتنا فى العملية التعليمية كأفراد أو منظمات غالباً ماتكون سلبية . وبمعنى آخر فقد استندت العملية التعليمية فى نظرتها إلى المعلم إلى الدور الأساسى الذى يقوم به فى هذا المجال باعتباره هو الذى يحدد لنا أهداف التعليم والتدريب ثم يوجهنا طبقاً لهذه الأهداف وأننا كأفراد أو منظمات لايمكن أن نتعلم بذواتنا مما حال دون تبنى الكثير من المنظمات لمفهوم التعلم التنظيمى [٤٩] . هذه المعوقات أو غيرها سواء ماتعلق منها بالنواحى البشرية أو التنظيمية أو المادية يمكن تجاوزها أو التقليل من تأثيرها ، وذلك من خلال تبنى العديد من الإستراتيجيات الإصلاحية . بعض هذه الإستراتيجيات متعلق بالقيادة الإدارية وذلك من حيث تشجيع هذه القيادات وتدريبها على توضيح رؤيتها المستقبلية تجاه عملية التعلم التنظيمى وإدارة الصراع الموجود داخل المنظمة أو بين المنظمة وغيرها من المنظمات الأخرى ، ثم إثبات الرغبة الجادة فى تطبيق هذا المفهوم وذلك من خلال إبراز السلوك التعليمى الذى يمكن أن يقتدى به الآخرون فى المنظمة . والإستراتيجية الثانية تتعلق بالثقافة التنظيمية حيث ينبغى إيجاد البيئة

التعليمية التى تشجع على الاستفادة من التجارب والخبرات التنظيمية ، إلى جانب ضرورة منح الموظفين الصلاحية والقوة التى تمكنهم من التعلم بما يعود عليهم وعلى منظماتهم بالنفع والفائدة . وأخيراً هناك الإستراتيجية المتعلقة ببناء فرق العمل حيث يمكن من خلال هذه الإستراتيجية تأصيل فن الحوار بين الأفراد والجماعات فى المنظمة وتطوير عادة استقبال المعلومات وتحليلها وعرضها من قبل الأفراد ثم تهيئة الجماعات داخل المنظمة لتقبل عملية التغيير التنظيمى المصاحبة لعملية التعلم [٥٠] .

ويمكن أن نخلص إلى القول بأن مفهوم التعلم التنظيمى مفهوم قابل للتطبيق فى منظماتنا اليوم وأن المنظمة التى تعمل باستمرار على تعزيز وتفعيل عملية التعلم التنظيمى سوف تكون قادرة على تطوير ذاتها والتكيف مع متطلبات البيئة التى تعمل بها انطلاقاً من قدرتها على استثمار خبراتها ، وتقديم الخطة التى تمكنها من التغيير بما يضمن بقاءها ونجاحها فى تحقيق أهدافها . ومرة أخرى نكرر ماسبق أن أشرنا إليه فى المقدمة بأن هذا العصر هو عصر «المنظمات القابلة للتعلم» وأن هذا التعلم يهدف إلى تقديم الأصلح لهذه المنظمات حيث إن البقاء للأصلح .

# الهوامش

١ - انظر كلاً من :

سعيد يس عامر : **الإدارة فى ظلال التغيير** ، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإدارى ، القاهرة ١٩٩٦م ، ص ص (٩ - ١٩) .

International Institiute of Administrative Sciences ( 1996 ) : **New Challenges for Public Administration In The 21st Century ; Efficient Civil Service and Decentralized Public Administration** , Peijing , 1996 , Amesterdam IOS. pp 105 - 116 .

٢ - Mark G. Brown , Darcy E. Hitchcock and Marsha L. Willard ( 1996) : **Why TQM Fails and what to Do About It,** Burr Ridge, Illinois ; IRWIN . p. 214 .

٣ - Scott Fosler ( 1996 ) : **Mobilizing Government Learning** , Paper Presented In The Third International Conference of Administrative Science , Beijing , 8 - 11 October 1996 , IIAs International Institute of Administrative Sciences , p. 2 .

٤ - C. Marlene Fiol and Marjorie A. Lyles ( 1985 ) : "Organizational Learning" . **Academy of Management Review** , V. 10 , No. 4 . p. 803 .

٥ - Herbert A. Simon ( 1969 ):Sciences of The Artificial . Cambridge , MA : M. I. T . Press . In C. Marlen and M. Lyles ( 1985 ) : "In,Organizational Learning" , **Academy of Management Review** , V. 10, No. 4 , p. 803.

٦ - C. M. Fiol and M .A. Lyles ( 1985 ) , **Op. Cit.,** pp. 805 - 806 .

٧ - S . Fosler ( 1996 ) . **Op. Cit.,** p .4

٨ - Louis Kloot ( July /1996 ) : "Looping The Loop ; New Directions for The Learning Organization" , **Australian Accountant** , pp. 26 - 27 .

٩ - Chris Argyris , and Donald A. Schon ( 1978 ) : **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective** , Reading , Massachuselts ; Addison-Wesley Publishing Company , pp. 19 - 21 .

١٠ - C . M. Fiol and M . A. Lyles ( 1985 ) , **Op. Cit.,** p ( 805 ) .

١١ - Otto Brodtrick ( 1996 ) : **Mobilizing Government Learning** , Paper Presented In The Third International Confernce of Administrative Sciense , Beijing , 8 - 11 October 1996 , IIAS International Institute of Administrative Sciences , p . 2 .

١٢ - انظر كلاً من :

Peter M . Senge ( 1994 ) : **The Fifth Discipline ; The Art and Practice of The Learning Organization** , New York ; Doubleday , pp. 84 - 59 .

Lawrence R. Birkner , CIH , CSP , and Ruth Birkner ( August /1996) :"Building a Health and Safety Learning Organization", **Occupational Hazards** , p. 17 .

١٣ - Daniel Robey and Carol A. Sales (1994) : **Designing Organizations,** Burr Ridge , Illinois : Irwin , p. 419 .

١٤ - Nancy Dixon ( 1995 ) : "A Pratical Model for Organizational Learning" , **Issues and Observations,** Center For Creativity Leadership V. 15, N. 2 , p. 1.

١٥ - Chris Argyris and Donald A. Schon ( 1978 ) , **Op.Cit.,** p. 20 .

١٦ - Micheal J. Marquardt ( 1996 ) : **Building the Learning Organization ; A systems Approach to Quantum Improvemnet and Global Success .** New York : McGraw -Hill , p. 19.

١٧ - انظر كلاً من :

Joe Flower ( July/ August 1996 ) : "We Are What We Can Learn". **Health-case Forum Journal** , pp. 36 - 38 .

Daniel Robey and Carol A. Sales ( 1994 ) , **Op.Cit.,** pp. 419 - 420 .

Michael J. Marquardt ( 1996 ) , **Op. Cit.,** pp. 19 - 20 .

١٨ - Joe Flower ( July / August ) , **Op. Cit.**, p. 36 .

١٩ - D. H. Black and C D. Sunan ( May /1996 ) : "The Changing Practic of Or-ganizational Development" , **Management Accounting** , pp. 34 - 35 .

٢٠ - John H. Grant and Devi R. Gnyawali ( May / June 1996 ) : "Strategic Pro-cess Improvement Through Organizational Learning" , **Stratgic and Leadership** , pp. 28 - 33 .

٢١ - Michael J. Marquardt ( 1996 ) , **Op. Cit.**, p. xviii .

٢٢ - Louis Kloot ( July / 1996 ) , **Op. Cit.,** p. 26 .

٢٣ - انظر كلاً من :

David A. Kolb , Irwin M. Rubin and Jouce M. Osland ( 1991 ): **Organizational Behavior : An Experiential Approach** ,Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall , pp. 67 - 71 .

Danial Robey and Carol A. Sales ( 1995 ) , **Op. Cit.**, p. 418 .

٢٤ - Otto Brodtrick ( 1996 ) , **Op. Cit.**, p. 3.

٢٥ - Nancy Dixon ( 1995 ) . **Op. Cit.**, p.1 .

٢٦ - Danial Robey and Carol A. Sales ( 1994 ) , **Op. Cit.**, p .419 .

٢٧ - **Ibid.**, pp. 420 - 434 .

٢٨ - **Ibid.**, p. 421 .

٢٩ - Edgar H. Schein ( Fall/ 1996 ) : "The Cultures of Management ; The Key To Organizational Learning", **Sloan Management Reveiw** , pp. 9 - 20 .

٣٠ - Mark G. Brown, Darcy E. Hitchcock and Marsha L . Willard ( 1994 ) , **Op. Cit., p.** 217 .

٣١ - Danial Robay and Carol A. Sales ( 1994 ) : **Op.Cit.**, pp. 421 - 425 .

٣٢ - Wesley M. Cohen and Daniel Levinthal ( 1990 ) : "Absorptive Capacity; A New Perspective on Learning and Innovation", **Administrative Science Quarterly** , 35, pp. 128 - 152 .

٣٣ - Danial Robey and Carol A. Sales ( 1994 ) , **Op. Cit.**, pp. 425 - 428 .

٣٤ - **Ibid.**, p. 429 .

٣٥ - Robert A. Baron and Jerald Greenberg ( 1990 ) : **Behavior in Organizations** , Boston : Allyn and Bacon , pp. 297 - 299 .

٣٦ - Danial Robey and Carol A. Sales ( 1994 ) , **Op. Cit.**,

٣٧ - **Ibid.**, p. 431 .

٣٨ - Chris Argyris and Donald A., Schon ( 1978 ) , **Op. Cit.**, pp. 91 -21 .

٣٩ - Michael J. Marquardt ( 1996 ) , **Op. Cit.**, pp. 209 - 211 .

٤٠ - John C. Redding and Ralph F. Catalanello ( 1994 ) : **The Making of The Learning Organization,** San Francisco ; Jossey -Bass , Reviewed by Timothy G., Hatcher , ( CDROM ) , PP. 108 - 115 .

٤١ - انظر كلاً من :

Peter M. Senge ( 1994 ) , **Op. Cit.**, pp. 48 - 59 .

Lawrence et al ., ( August/1996 ) , **Op. Cit.**, pp. 434 - 436 .

٤٢ - Daniel Robey and Carol A. Sales ( 1994 ) , **Op. Cit.**, pp. 434 - 436 .

٤٣ - Peter Lorange ( November/ 1995 ): "Creating A Learning Partnershi : A

key To Competitive Advantage" , **IMD Perspectives for Managers** , No. 10 , pp. 1 - 4 .

٤٤ – Michael J. Marquardt (1996 ) , **Op. Cit.**, pp. 179 - 191 .

٤٥ – Etienne Wenger ( July / August/ 1996 ) : "Communities of Practice : The Social Fabric of A Learning Organization" , **Healthcar Forum Journal,** pp. 22 - 23 .

٤٦ – Peter Lorange ( November/ 1995 ) , **Op. Cit.,** 1 - 4 .

٤٧ – Mark G. Brown , et al ., ( 1994 ) , **Op. Cit.,** pp. 215 - 218 .

٤٨ – ديف فرانسيس ومايك وودكوك : **القيم التنظيمية** ، ترجمة عبدالرحمن أحمد هيجان ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ١٤١٥هـ ، ص ص (١٩ – ٢٦) .

٤٩ – **انظر كلاً من :**

David A. Kolb at al ., ( 1991 ) , **Op. Cit.,** pp. 58 - 59 .

Danial Robey and Carol A. Sales ( 1994 ) , **Op. Cit.,** pp. 418 - 419 .

٥٠ – Mark G. Brown , et al ., ( 1994 ) , **Op. Cit.,** pp. 215 - 227 .

# المراجـــع

## أولاً - المراجع العربية :

١ - عامر ، سعيد يس : **الإدارة فى ظلال التغيير** ، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإدارى ، القاهرة ١٩٩٦م .

٢ - فرانسيس ، ديف ، ومايك وودكوك : **القيم التنظيمية** ، ترجمة عبدالرحمن أحمد هيجان ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ١٤١٥ هـ .

## ثانياً - المراجع الأجنبية :

١ - Argyris Chris , and Donald A. Schon ( 1978 ) : **Organizational Learning: A Theory Of Action Perspective** , Reading , Massachuselts: Addison-Wesley Publishing Company .

٢ - Baron Robert A. and Jerald Greenberg ( 1990 ) : **Behavior in Organizations** , Boston : Allyn and Bacon .

٣ - Lawrence R. Birkner , CIH , CSP , and Ruth Birkner ( August ,1996 ):"Building a Health and safety learning Organization" , **Occupational Hazards** .

٤ - Black, D H. and C D. Sunan ( May , 1996 ) : "The Changing Practic of Organizational Development", **Management Accounting** .

٥ - Brodtrick , Otto ( 1996 ) : **Mobilizing Government Learning** , Paper Presented In The Third International Confernce of Administrative Sciense , Beijing , 8 - 11 October 1996 , IIAS International Institute of Administrative Sciences .

٦ - Brown ,Mark G. , Darcy E. Hitchcock and Marsha L. Willard (1996) : **Why TQM Fails and what to Do About It,** Burr Ridge, Illinois : IRWIN .

٧ - Cohen , Wesley M . and Daniel Levinthal ( 1990 ) , "Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation . **Administrative Sc ence Quarterly** , 35.

٨ - Dixon , Nancy (1995) : "A pratical Model for Organizational Learning", **Issues and Observations,** Center For Creativity Leadership , V., 15 N., 2 .

٩ - Fiol , C Marlene and Marjorie A. Lyles ( 1985 ) : "Organizational Learning", **Academy of Management Review** , V. 10, No., 4.

١٠ - Flower , Joe ( August/1996 ) : "We Are What We Can Learn" , **Healthcase Forum Journal** .

١١ – Fosler, Scott ( 1996 ) : **"Mobilizing Goverment Learning** , Paper Presented In The Third International Conference of Administrative Science , Beijing , 8 - 11 October 1996 , IIAs International Institute of Administrative Sciences .

١٢ – Grant , John H. and Devi R. Gnyawali (May / June 1996 ) : Strategic Process Improvement Through Organizational Learning" , **Strategic and Leadership** .

١٣ – International Institute of Administrative Sciences ( 1996 ): "New **Challenges for Public Administration In The 21st Century ; Efficient Civil Service and Decentralized Public Administration,** Peijing , 1996 , Amesterdam ; IOS.

١٤ – Kloot , Louis (July /1996) : "Looping The Loop : New Directions for The Learning Organization" , **Australian Accountant** .

١٥ – Kolb, David A. , Irwin M. Rubin and Jouce M. Osland ( 1991 ) : **Organizational Behavior : An Experiential Approach** , Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall .

١٦ – Lorange , Peter ( November/ 1995 ) : "Creating A Learning Partnership ; A key to Competitive Advantage" , **IMD Perspectives For Managers** , No. 10.

١٧ – Marquardt , Michael J. ( 1996 ) : **Building the Learning Organization ; A systems Approach to Quantum Improvement and Global Success.** New York : McGraw -Hill .

١٨ – Redding , John C. and Ralph F. Catalanello (1994) : **The Making of the Learning Organization,** San Francisco : Jossey - Bass , Reviewed by Timothy G. Hatcher , ( CDROM ) .

١٩ – Robey , Daniel and Carol A. Sales ( 1994 ):**Designing Organizations,** Burr Ridge , Illinois : Irwin .

٢٠ – Schein , Edgar H. , ( Fall, 1996 ) : "The Cultures of Management ; The Key to Organizational Learning , **Sloan Management Review** .

٢١ – Senge , Peter M. , ( 1994 ): **The Fifth Discipline : The Art and Practice of The Learning Organization** , New York : Doubleday .

٢٢ – Simon , Herbert A . ( 1969 ):"Sciences of The Artificial" , Cambridge , MA : M. I. T . Press , In C. Marlen and M. Lyles ( 1985 ) . Organizational Learning . **Academy of Management Review** . V. (10 ), No., ( 4 ) .

٢٣ – Wenger, Etienne ( July / August, 1996 ) : Communities of Practice : The Social Fabric of a Learning Organization , **Healthcar Forum Journal.**

● الإدارة العـــــامـــة
● المجلد السابع والثلاثون
● العـــــدد الرابع
● شـــوال ١٤١٨ هـ
● فـــبـــرايـر ١٩٩٨م

# خصخصة المؤسسة العامة القطرية للاتصالات السلكية واللاسلكية "كيوتل" ، والآثار المترتبة عليها

د. رفعت عبدالحليم الناعـــوري *
السيدة / هند عبدالرحمن جولو **

## مقـــدمة :

على الرغم من تعدد قضايا التنمية إلا أن الحديث عن مؤسسة القطاع العام بمختلف أشكالها وأنماطها يبقى أحد المحاور الرئيسية لتلك القضايا باعتبارها أدوات وأوعية لتحقيق التنمية بمفهومها الشامل . غير أن التوجه نحو القطاع العام - كمنهاج للتنمية - بدأ فى الانحسار ، الأمر الذى أصبح اتجاهاً عالمياً ينادى بالتحول عن القطاع العام فى تنفيذ برامج التنمية ، بل يدعو لتفكيك مؤسساته وخصخصة أرصدته وأصوله ، وذلك كتوجه جديد نحو دعم وتفعيل دور القطاع الخاص فى وضع وتنفيذ برامج التحرير والإصلاح الاقتصادى التى تتبناها المؤسسات الدولية والعالمية ، مثل صندوق النقد الدولى ، والبنك الدولى .

ولقد تزامنت الدعوة لتحويل ملكية القطاع العام للقطاع الخاص مع اضمحلال الدول الاشتراكية وتدهور اقتصاديات دول العالم الثالث واستفحال أزماتها الاقتصادية والاجتماعية ، وبالتالى تبنى الدول الغربية لهذه الدعوة .

ونظراً لأن هذه الدعوة قد نبعت فى الأصل من الدول الغربية ، فإن أهدافها قد لا تتوافق بالضرورة مع أهداف وظروف الدول النامية ، حيث يلعب القطاع العام دوراً

* أستاذ الإدارة العامة المشارك - جامعة قطر - قسم الإدارة العامة .
** مساعدة علمية - جامعة قطر - قسم الإدارة العامة .

رائدًا فى بناء اقتصادياتها ، الأمر الذى يتطلب الدراسة المتأنية لبرامج الخصخصة والتحقق من كفاءتها وملاءمتها للاقتصاديات النامية .

وعليه فإن تناول موضوع الخصخصة وإمكانية تطبيق برامجها فى دولة قطر يعتبر ميدانًا خصبًا للدراسة والبحث ، باعتبار الخصخصة ركنًا أساسيًا من أركان التحرير الاقتصادى الذى تطالب به منظمة التجارة العالمية والمنظمات الدولية الأخرى ، الأمر الذى يدفع حكومة قطر إلى رسم برنامج الخصخصة بتؤدة وتدرج ، مع مراعاة خصوصية الاقتصاد القطرى والاستفادة من تجارب الدول الأخرى ، ويمكن التأكيد على جدية وحرص الحكومة القطرية على هذا التوجه من خلال دعم القيادة العليا لمشاركة القطاع الخاص فى تنمية ودفع عجلة الاقتصاد الوطنى .

## مشكلة الدراسة :

تتضمن الدعوة العالمية لموضوع تحويل ملكية القطاع العام إلى القطاع الخاص دعوة للإصلاح الاقتصادى والاجتماعى ، وإعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية والإنتاجية التى لم تعد قادرة على تحقيق خطط وبرامج التنمية لكثير من الدول . وقد نتج عن هذه الدعوة تبنى العديد من الدول - ومن بينها دول الخليج - لخطط وبرامج تحويل الملكية ، لا بوصفها إحدى وسائل تحسين الأداء وتطوير الإنتاجية ، وإنما بوصفها إستراتيجية عامة يكفل تحقيقها إنجاز الجزء الرئيسى لعمليات الإصلاح والتحرير الاقتصادى الذى تنادى به المنظمات الدولية والدول الصناعية الغربية .

ويطرح موضوع الخصخصة نفسه على الساحة القطرية كجزء من سياسة شاملة قد تتبناها دولة قطر مستقبلاً ، وذلك نتيجة لظروف وتطورات يمكن تلخيص أهمها فى الهبوط الحاد فى أسعار النفط ، واتباع سياسة الحد من الإنفاق الحكومى ، وتفعيل دور القطاع الخاص فى التنمية . وتقتضى الدعوة إلى تصحيح مسار التنمية بما يتناسب مع ظروف الدولة ومن ثم المساهمة فى تحقيق الأهداف التنموية ، ضرورة دراسة موضوع الخصخصة كأحد الحلول المطروحة أمام الحكومة القطرية لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية المنوطة بالقطاع العام .

إن هذه الدراسة محاولة تطبيقية على المؤسسة العامة القطرية للاتصالات السلكية واللاسلكية «كيوتل» ، للتعرف على إمكانية طرحها للتخصيص ، وذلك من خلال تحليل أدائها عن طريق دراسة الآثار الإيجابية والسلبية المتوقعة فى النواحى الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية عند خصخصة المؤسسة ، وتقدير تلك الآثار والانعكاسات المتوقعة على الاقتصاد القطرى والمجتمع القطرى بشكل عام .

## أهمية الدراسة :

تستمد الدراسة أهميتها من المكانة الإستراتيجية التى تبوأها موضوع الخصخصة باعتباره أحد الأركان الرئيسية للتحرير والإصلاح الاقتصادى ، الأمر الذى يدفعنا لدراسة هذا التوجه المهم فى دولة قطر ، حيث ما زالت عملية الخصخصة تحبو فى بداية طريقها للسير نحو تحقيق الكثير من الأهداف المرجوة من هذا التوجه المعلن ضمن السياسات الاقتصادية المتوقع تنفيذها فى سنوات العقد القادم .

إن عدم حسم مسألة التوجه الاقتصادى والسياسى نحو التحويل إلى القطاع الخاص ، سيُحدث حتمًا ضعفًا فى ثقة وتردد رجال الأعمال للإقدام على خوض غمر الخصخصة ، خاصة عندما يكون حجم السوق صغيرًا ، وعندما يكون احتمال اللجوء إلى الخصخصة لا يزال غير وارد ومؤكد كسياسة واضحة .

وبناء على ما سبق ، فإن هذه الدراسة قد تؤدى إلى وضع التصورات الخاصة بإمكانية تنفيذ هذا التوجه من خلال التطبيق على مؤسسة الاتصالات السلكية واللاسلكية «كيوتل» ودراسة مدى الانعكاسات الاقتصادية والاجتماعية المتوقع بعد خصخصتها ، حيث إن آثار التخصيص لن تقتصر على المؤسسة المخصخصة فحسب ، ومن هنا تأتى أهمية وضع الدراسات والبحوث المتكاملة التى تأخذ بعين الاعتبار خصوصية الاقتصاد القطرى ، والابتعاد عن محاولات تكرار نسخ تجارب الدول الأخرى بشكل عفوى ، مع الاستفادة من التجارب الناجحة وتسخيرها لخدمة عملية الخصخصة فى الدول التى تتطلع إلى إبراز دور القطاع الخاص وتوسيع دوره التنموى .

## أهداف الدراسة :

يمكن تلخيص أهداف الدراسة فى النقاط التالية :

١ – دراسة التجربة القطرية فى مجال تحويل الملكية من خلال تقديم تصور مقترح حول إمكانية خصخصة المؤسسة العامة القطرية للاتصالات السلكية واللاسلكية «كيوتل» .

٢ – دراسة مدى حاجة دولة قطر إلى تبنى برامج وخطط خصخصة مؤسسات القطاع العامة وصناعات البنية التحتية .

٣ – دراسة الانعكاسات الاقتصادية المحتملة عند خصخصة «كيوتل» .

٤ – دراسة الانعكاسات الاجتماعية المتوقعة عند خصخصة «كيوتل» .

٥ – دراسة الانعكاسات السياسية والقانونية المحتملة عند خصخصة «كيوتل» .

## أسئلة الدراسة :

تحاول الدراسة الإجابة عن التساؤلات الآتية :

١ – هل تحتاج دولة قطر إلى تبنى خطط لخصخصة مؤسسات القطاع العام أو مشاريع البنية التحتية ؟

٢ – ما هى دواعى ومبررات اللجوء إلى الخصخصة ؟

٣ – هل تستفيد الحكومة من خصخصة المؤسسة العامة القطرية للاتصالات السلكية واللاسلكية «كيوتل» ؟

٤ – ما هى الآثار السلبية والإيجابية الاقتصادية لخصخصة «كيوتل» ؟

٥ – ما هى الآثار السلبية والإيجابية الاجتماعية لخصخصة «كيوتل» ؟

٦ – ما هى الآثار السلبية السياسية والقانونية لخصخصة «كيوتل» ؟

### التعريف الإجرائى :

«المؤسسة العامة القطرية للاتصالات السلكية واللاسلكية»

Qatar Public Telecommunications Corporation (Q-Tel)

هى مؤسسة عامة مستقلة ذات شخصية اعتبارية مركزها الرئيسى مدينة الدوحة ، ويجوز لها أن تنشئ فروعًا أو مكاتب أو توكيلات فى قطر أو الخارج . وتدار المؤسسة على أسس تجارية ، وتتولى دون غيرها نقل الاتصالات السلكية واللاسلكية وتشغيل وصيانة وتطوير نظم الاتصالات فى الدولة ، وكذلك فيما بين الدولة والخارج وفقًا لأحكام القانون المنشئ رقم (١٣) لسنة ١٩٨٧م .

## الخلفية النظرية للدراسة :

بعد الحرب العالمية الثانية ، وبالتحديد فى الفترة التى تكونت فيها مجموعة الدول المتخلفة والنامية ، برز توسع هائل لتدخل الدولة فى الاقتصادات المتخلفة ، حيث كان القطاع العام هو العامل الأساسى فى النمو الاقتصادى والاستقرار السياسى والاجتماعى . ولكن هذا الواقع ما لبث أن تراجع وسقط تدريجيًا لضعف أداء القطاع العام وعدم مقدرته على مواجهة العجز الاقتصادى ، مما أدى إلى تدهور الاقتصاد الكلى .

وعلى هذا الأساس حدثت تحولات مهمة فى الموقف السياسى للدول تصب جميعها فى تقليص دور وحجم الدولة فى الاقتصاد ، وتعاظم اهتمام الدول الصناعية الغربية بموضوع إعادة تصحيح هيكل المؤسسات العامة وخاصة عند انفجار مشكلة المديونية العالمية (International Debt Crisis) ، حيث قام البنك وصندوق النقد الدوليين بوضع برامج إعادة هيكلة اقتصادات الدول النامية ، وكانت من ضمن هذه البرامج خصخصة القطاع العام التى بدأت الدول الغربية فى تبنيها فى السنوات الأخيرة لرفع مستوى الكفاءة الاقتصادية ، وتحقيق مستوى مناسب من النمو الاقتصادى ، والحد من الأعباء المالية التى تتحملها ميزانيات الحكومات [(١)] .

وعلى الرغم من أن مصطلح الخصخصة قد ظهر لأول مرة فى قواميس اللغة فى أوائل الثمانينيات وبالتحديد فى عام ١٩٨٣م ، إلا أن عام ١٩٦٩م كان البداية الحقيقية

للبدء فى تطبيق أول عملية نقل للملكية العامة إلى القطاع الخاص [٢] . وكان ذلك فى المملكة المتحدة عندما اتجهت إلى بيع المؤسسات العامة مبتدئة بصناعة النقل والطاقة والاتصالات والفولاذ وبناء السفن . ولمصطلح الخصخصة مترادفات كثيرة تعبر جميعها عن نفس المفهوم مثل : «التخصصية» ، و «التخصيص» ، و «الخوصصة» ، إلا أن الأدبيات الاقتصادية العربية فى معظمها تُفضل استخدام مصطلح «الخصخصة» الذى اقترحه مجمع اللغة العربية فى جمهورية مصر العربية .

ويمكن تلخيص إجمالى التعاريف المتعددة للخصخصة فى أنها :

«مجموعة السياسات المتكاملة التى تستهدف الاعتماد الأكبر على آليات السوق ومبادئ القطاع الخاص ، والمنافسة من أجل تحقيق أهداف التنمية والعدالة الاجتماعية» [٣] .

وفى تبسيط غير مخل ، فإن الخصخصة هى تحويل ملكية القطاع العام وإدارته إلى القطاع الخاص ، بغضّ النظر عن طريقة التحويل ، سواء عن طريق البيع المباشر لشخص أو لشركة ، أو عن طريق طرح أسهم المؤسسات للبيع [٤] . وفى رأينا إن الخصخصة تعنى تحويل ملكية أو إدارة القطاع العام إلى القطاع الخاص كليًا أو جزئيًا .

ولقد اكتسب التوجه نحو الخصخصة اهتمامات معظم بلدان العالم فى العقد الماضى وبداية العقد الحالى ، ويُتوقع أن يكتسب المزيد من الأهمية فى السنوات القادمة ، وقد بدأت أول محاولة للخصخصة بشكل ملموس وعلى نطاق واسع فى بريطانيا عام ١٩٨٩م ، حيث قادتها حكومة المحافظين برئاسة مارجريت تاتشر عندما وضعت هذه الحكومة لنفسها أهدافًا معينة من بينها : تحسين أوضاع القطاع العام البريطانى ، وإصلاحه لمدة أربع سنوات متتالية ، لكنها فى النهاية أعلنت فشلها فى ذلك ، ومن ثم اتجهت إلى بيعه ، وعلى أثر ذلك اتجهت معظم دول العالم - وعلى الأخص دول المعسكر الاشتراكى السابق ودول الشرق الأوسط - لتبنى برنامج الخصخصة ، حتى أصبحت هذه الفكرة عالمية واستفادت منها كل من اليابان وفرنسا وأسبانيا وإيطاليا وكندا والبرازيل والبرتغال وتركيا وألمانيا [٥] .

ولقد تعاظم اهتمام الأقطار العربية بشكل عام بموضوع الخصخصة انسجامًا مع إجراء ات الإصلاح الاقتصادى والمالى التى تبنتها معظم هذه الدول فى السنوات

الأخيرة ، والتى هدفت إلى إعادة الاستقرار المالى وتحقيق مستوى متناسب من النمو الاقتصادى ، حيث تهدف برامج التخصيص فى كثير من البلدان العربية إلى تعزيز الثقة الائتمانية للمؤسسات الخاضعة لعملية الخصخصة ، وتفعيل دور القطاع الخاص فى العملية الاقتصادية تحت إشراف القطاع العام وفى الإطار التخطيطى العام للدولة [٦] .

وتختلف درجة الاهتمام بالخصخصة فى دول العالم العربى من دولة إلى أخرى ، فبعض الدول قد وضعت خططًا طموحة تهدف إلى تحقيق تقدم ملموس فى هذا المجال ، وأنشأت لذلك هيئات تنفيذية على مستوى رفيع كما فى مصر والمغرب والأردن ، والبعض الآخر بدأ فى تنفيذ برامج الخصخصة بالتعاون مع البنك وصندوق النقد الدوليين كالكويت ، فى حين اكتفت بعض الدول بمجرد تشجيع هذا الاتجاه على المستوى الرسمى دون وضع وتنفيذ برامج ذات أهداف محددة [٧] .

ولقد أخذت مجموعة من الأقطار العربية بإعادة هيكلة المؤسسات العامة بشكل جلى وتطبيق برامج الخصخصة ، وأكثر ما يتضح ذلك فى المغرب ومصر والأردن ولبنان وموريتانيا وتونس والسودان ، حيث كان أبرز ما تضمنته التدابير الحكومية المتخذة بشأن برنامج الخصخصة : تسوية الديون المتراكمة ، وإعادة العلاقة بين الحكومة والمؤسسات الاقتصادية العامة . وسنقوم بعرض بعض الحالات على سبيل المثال لا الحصر .

فلقد بدأ المغرب الإحساس بأهمية إعادة هيكلة المشروعات العامة فى عام ١٩٨٦م ، وتم إعلان دخول المغرب لتطبيق برامج الخصخصة من خلال إضافة مصطلح التخصيص لوزارة التجارة والصناعة عام ١٩٨٨م ، وشرعت الحكومة المغربية فى تنفيذ برنامج الخصخصة عن طريق جهازى «هيئة التقييم» و«لجنة التمويل» ، واشتمل البرنامج على (١١٢) مؤسسة عامة ، منها (٧٥) منشأة اقتصادية و (٣٧) فندقًا ، إضافة إلى مؤسستين فى مجال البترول . وقد أدت الخصخصة إلى تمكن الدولة من تخفيف أعباء الميزانية العامة ، ووقف الإعانات التى كانت تقدمها إلى القطاع العام ، وإعادة توجيه الوفورات لتوظيفها فى مجالات : الصحة والتعليم والإسكان ، ودعم الاقتصاد المغربى برؤوس أموال خاصة : محلية وأجنبية ، وتوسيع قاعدة المساهمين ، وتنشيط الاستثمار [٨] .

أما مصر فلقد بدأت فى تطبيق برنامج الخصخصة فى أواخر عام ١٩٩١م ، حيث وضع القانون رقم (٢٠٣) الذى استهدف الإصلاح الاقتصادى ، وأول ما بدأت به كان

قطاع السياحة ، ثم استطاعت بعد ذلك أن تحرز تقدمًا كبيرًا خلال السنوات الأخيرة فى القطاعات الأخرى ، حيث تم إخضاع (٢٤) شركة تحت برنامج الخصخصة من بين (٣١٤) شركة قطاع عام حتى عام ١٩٩٥م . من ناحية أخرى ، تقوم الحكومة المصرية حاليًا بوضع التشريعات القانونية لتحويل الصناعات الكيميائية وصناعات الغزل والنسيج والصناعات الحرفية والغذائية والبيئية إلى القطاع الخاص [٩] .

أما فى الأردن ، فقد عقدت الحكومة الأردنية العزم على تطبيق الخصخصة عام ١٩٨٦م عندما أنشأت لجنة على المستوى الوزارى لهذه الغاية ، ولقد اتبعت الأردن سياسة التدرج فى تطبيق عمليات التحويل إلى القطاع الخاص بعد اتخاذ الإجراءات القانونية والمالية اللازمة ، ووضع الضوابط فى اختيار المشروع المخصخص ، ولقد تم حتى الآن خصخصة مؤسسة الاتصالات السلكية واللاسلكية ، والاتجاه نحو خصخصة الخطوط الملكية الأردنية ، ومؤسسة النقل العام . وقد نجحت الحكومة الأردنية فى خفض عجز الموازنة من (٢٠ إلى ٣٪) والبطالة من (٢٥ إلى ١٤٪) ، وذلك كنتيجة للخصخصة وبرامج أخرى مثل : المساعدات الخارجية ، وإلغاء بعض الديون الخارجية [١٠] .

## الخصخصة فى دول مجلس التعاون :

لقد أرسى التطور الاقتصادى الذى شهدته منطقة الخليج العربى عبر الثلاثين سنة الماضية قواعد متينة لدعم القطاع الخاص ، حيث عملت الحكومات على تطوير القاعدة الاقتصادية وتهيئتها بشكل أتاح للقطاع الخاص أن يعمل جنبًا إلى جنب مع القطاع العام . ذلك أن حجم التغيير ومعدلات النمو المتسارعة التى شهدتها دول المجلس ، تعتبر من الحالات الاستثنائية التى لم تشهدها الدول النامية ، حيث كانت التطورات شاملة وسريعة ، بحيث أدت إلى تغيرات اجتماعية واقتصادية نقلت المجتمعات الخليجية من طابعها التقليدى والعفوى إلى مجتمعات تقوم على استخدام منجزات ومبتكرات التقنية الحديثة [١١] .

ولقد تزامنت التوجهات العالمية نحو الخصخصة مع تنامى المقدرات الاستثمارية للقطاع الخاص فى دول المجلس ، وذلك مع توقيع الاتفاقية الاقتصادية الموحدة لدول المجلس ، وإستراتيجية التنمية الصناعية التى تهدف إلى إفساح المجال أمام زيادة الدور التنموى للقطاع الخاص فى الاقتصادات الخليجية . ولقد ظل القطاع الخاص

دائمًا مهمًا ومتعدد الأبعاد ، حيث بلغ عدد الشركات المساهمة (٣٤٣) شركة برأسمال إجمالي قدره (٣١,٥) مليار دولار ، مما يجعل الحديث عن الخصخصة كجزء من سياسات شاملة قررت دول الخليج تبنيها ، ولا يمثل هذا تغييرًا كبيرًا أو تحولاً جذريًا في سياسات هذه الدول ، وكل ما سيحدث أن الرقعة التي كان يحتلها القطاع الخاص فيها ستزداد اتساعًا مع استمرار الدور المهم والحيوي للقطاع العام بعد أن يتم تطويره في إطار عمليات الإصلاح الاقتصادي ، بحيث سيبقى إما مكملاً أو مشاركًا أو منافسًا أو مشجعًا للقطاع الخاص [١٢] .

ويمكن متابعة تطورات عملية الخصخصة في دول المجلس كلاً على حدة ، مع مراعاة أن أهداف هذه العملية تتمحور حول توسيع قاعدة الملكية وجذب رؤوس الأموال الخليجية المهاجرة ، والتي يبلغ قيمتها (٥٠٠) مليار دولار ، واتساع المجال أمام الاستثمارات الأجنبية في ظل معطيات النظام العالمي الجديد ، وذلك على النحو التالي :

- في الكويت ، بدأت الخطوط التنفيذية الأولى عام ١٩٩١م عندما أصدر مجلس الوزراء الكويتي قرارًا بتكليف وزارة المالية بإعداد دراسة شاملة لتحويل بعض الخدمات العامة والأنشطة التي يتولاها القطاع الحكومي إلى القطاع الخاص ليقوم بإدارتها على نحو يحقق الارتقاء بهذه الخدمات ، وقام البنك الدولي بإعداد هذه الدراسة والتي على أثرها تم إنشاء مكتب للتخصيص تابع لوزير المالية ، حيث أوصت الدراسة بتخصيص (٧٤) شركة ومؤسسة حكومية ، مع إعطاء الأولوية للكويتيين في تملك حصص محددة من أسهم الشركات المدرجة ضمن برنامج الخصخصة . ومن أهم الشركات التي تم خصخصتها : شركة التسهيلات التجارية ، والبنك الأهلي الكويتي ، والصناديق الاستثمارية العامة ، وشركة العقارات المتحدة ، ولقد بلغت حصة الكويت من برنامج الخصخصة منذ بداية ١٩٩٤م حتى الآن مليارى دولار ، ومع إقرار مشروع القانون الكويتي لخصخصة المرافق العامة فإن المتوقع أن تبلغ قيمة خطة التخصيص الكويتية (١٢) مليار دولار [١٣] .
- أما سلطنة عمان ، فقد بدأت فيها الخصخصة في مطلع الثمانينيات ، حيث تبنت الحكومة العديد من المشاريع وفق خطة طويلة المدى ، شملت مجالات الطاقة والطرق وشبكات المياه والصرف الصحي . ومن أهم الشركات المخصخصة : شركة التأمين الوطنية العمانية ، وشركة أسمنت عمان ، وشركة فنادق الخليج ، ومشروع محطة كهرباء منح ، ومشروع الصرف الصحي ، ومشروع محطة التحلية المركزية [١٤] .

- لا زالت سياسة الخصخصة فى دولة الإمارات فى بداية طريقها ، حيث يحتاج الأمر إلى التدرج فى التنفيذ ، مع ملاحظة هيمنة القطاع الخاص على التجارة والبناء والمقاولات وأنشطة قطاع الخدمات والقطاع المالى والشحن والنقل العام والبنوك وشركات التأمين والاستثمار المحلية ، كما أنه يشارك بنسبة (٤٠٪) من أسهم شركة الاتصالات ، ومن المتوقع أن يكتسب هذا الاتجاه أهمية متزايدة فى السنوات القادمة ، خاصة بعد إعلان الحكومة الاتحادية عن نيتها لخصخصة عدد من المؤسسات المهمة كالبنك العربى للاستثمار والتجارة الخارجية والمؤسسة العامة للصناعة [١٥] .

- وفى دولة البحرين يعد برنامج التخصيص جزءًا من التوجهات العامة الرامية إلى دفع عجلة التنمية الاقتصادية وتوسيع قاعدتها بإعطاء دفعة قوية للقطاع الخاص وزيادة مساهمته فى النشاط الاقتصادى للدولة ، وقد بدأت الدولة فى تنفيذ برنامج التخصيص من خلال شركة فنادق البحرين ، وشركة البحرين للسياحة ، وشركة الفنادق الوطنية ، وشركة البحرين للهندسة وإصلاح السفن ، وهناك اتجاه لتخصيص العديد من المشاريع الحكومية ذات الصبغة التجارية والاقتصادية بما يتلاءم مع التوجهات التى تحقق الأهداف الاقتصادية المهمة للدولة [١٦] .

- أما المملكة العربية السعودية ، فقد بدأت الإشارة الأولى للخصخصة فيها عام ١٩٩٤م بإعلان القيادة السياسية عزم الدولة إشراك القطاع الخاص بشكل واسع فى ملكية المشروعات العامة والمرافق الإنتاجية والخدمية ذات الطابع الاقتصادى ، وذلك إيذانًا بدخول مرحلة التطبيق الفعلى فى تجربة الخصخصة .

ومن الملاحظ أن القطاع الخاص السعودى مؤهل للقيام بهذا الدور ، حيث تراوحت نسبة مساهمته فى إجمالى الناتج المحلى خلال السنوات ١٩٨٨ - ١٩٩٢م بين (٣٤,٩ - ٤٥,٨٪) ، كما أن نسبة مساهمة الحكومة فى الشركات المساهمة انخفضت من (٦١,٨٪) عام ١٩٩١م إلى (٥٦,٦٪) عام ١٩٩٢م ، الأمر الذى يشير إلى اتجاه الحكومة بقوة نحو الخصخصة . وتعتبر الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) من أفضل الشركات المرشحة للخصخصة ، كما تنظر الحكومة حاليًا فى خصخصة إدارة الهاتف المملوكة لها ، ومؤسسة الخطوط الجوية السعودية ، والشركة السعودية للنقل الجماعى (سابتكو) ، والمؤسسة العامة للموانئ ، حيث تبلغ استثمارات الدولة فى تلك القطاعات (٨) مليارات دولار . ويبدو أن الحكومة السعودية

باتت تخطط لبيع ما تزيد قيمته عن (٢١ مليار دولار) من الأسهم للجمهور فى المستقبل القريب [١٧] .

– وبالنسبة لدولة قطر ، فهى ما زالت تفكر فى إمكان تطبيق برنامج الخصخصة ، وذلك لضعف إمكانات القطاع الخاص من جهة ، ولاعتبارات سياسية واجتماعية من جهة أخرى . وعلى الرغم من ذلك ، إلا أن الدولة استطاعت تمهيد الطريق للقطاع الخاص للمشاركة فى عملية التنمية الشاملة من خلال تقديم مجموعة من التسهيلات مثل : توفير القروض بفوائد منخفضة ، ومنح الأراضى للمشروعات الصناعية بإيجارات رمزية ، والإعفاء من ضريبة الدخل ، والإعفاء الجمركى على بعض المواد الأولية ، الأمر الذى دفع القطاع الخاص القطرى ليكون المساند والمهيمن فى مجالات البناء والتشييد والمقاولات والزراعة والصيد والتجارة . ومن المشاريع التى بدأ القطاع الخاص التوسع فيها مجالات الصحة والتعليم وخدمات المطار . وحتى تأخذ الدولة بيد القطاع الخاص وتزيد من فعاليته قامت الحكومة القطرية بإنشاء بنك التنمية الصناعية ، إضافة إلى مشاركته السابقة فى العديد من المشاريع التى لا يمكن أن يقبل عليها القطاع الخاص ، ولا سيما فى مجال المشروعات الصناعية والمالية والخدمية ، حيث تبلغ نسبة مساهمته فى إجمالى كل القطاعات (٦٥٪) [١٨] .

ومن أجل تنشيط الاقتصاد القطرى والرغبة فى جلب الاستثمارات الأجنبية ، وتشجيع الأموال القطرية والخليجية المهاجرة على العودة لتستثمر فى الداخل ، حيث تشير الدراسات إلى أن حجم الأموال الخليجية فى الخارج تبلغ (٥٠٠) مليار دولار تبلغ نسبة القطاع الخاص القطرى منها (٤٪) ، ومع رغبة الدولة فى رفع نسبة مساهمة القطاع الخاص فى الناتج المحلى الإجمالى من النسبة الحالية (٢٥ – ٣٠٪) إلى نسبة أكبر مستقبلاً ، فإن الخصخصة تفرضها ضرورات اقتصادية محلية وعالمية ، بل إنها قد تعنى للجانب المحلى القطرى دعم تخصيص الموارد بكفاءة ومنع هدرها ، خاصة أن دولة قطر لا ترتبط مع المؤسسات الدولية ببرنامج إصلاح هيكلى كبعض الدول العربية ، الأمر الذى يعنى أن قرار الخصخصة سينبع من الداخل دون أن يُفرض من الخارج [١٩] .

ولكل ما سبق فقد شكل المجلس الأعلى للتخطيط عام ١٩٩٣م لجنة لدراسة سبل زيادة مساهمة القطاع الخاص فى النشاط الاقتصادى وتحسين مناخ الاستثمار ، حيث أسفرت هذه الدراسة عن مجموعة من التوصيات بعضها دخل التطبيق الفعلى

مثل : قانون تنظيم أعمال الصرافة ، وقانون إنشاء سوق الدوحة للأوراق المالية ، وقانون التنظيم الصناعي ، وبنك التنمية الصناعية ، والبعض الآخر في طور التنفيذ مثل الموافقة على انضمام دولة قطر إلى اتفاقية إنشاء الوكالة الدولية لضمان الاستثمار .

ويتوقع أن يُسفر تطبيق برنامج الخصخصة في دولة قطر عن تخفيف العبء المالي عن الميزانية العامة ، والذي استلزمه الإنفاق الاستثماري على مشاريع الغاز والنفط ومشاريع البنية التحتية ، إضافة إلى رفع كفاءة الكثير من مؤسسات القطاع العام ، وإمكانية استخدام عوائد عمليات التخصيص في تخفيض الديون المستحقة على القطاع العام عند توفرها . وتدرس الحكومة القطرية حاليًا انتهاج برنامج البناء والتشغيل ثم إعادة التسليم في تنفيذ محطة الكهرباء والماء عبر شركة قطر للكهرباء والماء المملوكة بشكل رئيسي للقطاع الخاص التي تم إنشاؤها عام ١٩٩٠م ، حيث لا تتعدى نسبة مساهمة الدولة فيها (٢٩٪) ، إلا أنه نظراً لاعتبارات اجتماعية لم يتم تشغيلها حتى الآن ، مما اضطرت معه الدولة إلى إتاحة الفرصة أمام المساهمين لحرية سحب أموالهم من الشركة .

– أما بالنسبة للخصخصة في قطاع الاتصالات فكانت بريطانيا سباقة في ذلك عندما عرضت أسهم مؤسسة الاتصالات البريطانية عام ١٩٨١م . حيث ارتفعت حصيلة بيع المؤسسة من (٤٣) مليون جنيه عام ١٩٨١م إلى (٥٧١) مليون جنيه عام ١٩٨٥م . وفي دراسة للبنك الدولي تناولت ثلاث حالات للخصخصة في أربع دول منها بريطانيا ، تم استنتاج أنه على الرغم من تحقيق مؤسسة الاتصالات البريطانية مكاسب وإيرادات مرتفعة ، إلا أن تذمر المستهلكين ظل قائمًا لزيادة أسعار المكالمات المحلية [٢٠] .

وقد تمت خصخصة قطاع الاتصالات بنجاح في دول عدة مثل : اليابان ، وكندا ، وماليزيا [٢١] . أما في الدول العربية فإن خصخصة قطاع الاتصالات ما زالت محدودة ، فقد قامت الحكومة الأردنية بتحويل مؤسسة الاتصالات السلكية واللاسلكية إلى شركة مساهمة عامة مملوكة من قبل القطاع الخاص ، وتعمل بأسس تجارية ، وأبقت الحكومة على نسبة مساهمة محدودة . وبدأت الكويت في اتخاذ الخطوة الأولى نحو خصخصة صناعة الاتصال عام ١٩٩٣م ، فقد قامت الحكومة بتأسيس شركة اتصالات مملوكة بالكامل للدولة ، وذلك كمرحلة أولى لتأهيل هذا القطاع وإدارته على أسس تجارية تمهيداً لطرح أسهمها للاكتتاب العام في مرحلة قادمة ، مع التأكيد على ضرورة عدم

وضع أية قيود من شأنها منع دخول شركات أجنبية منافسة فى هذا القطاع [٢٢] . أما بقية مشاريع الخصخصة لقطاع الاتصالات فى بقية الدول العربية فما زالت مدار نقاش وتقويم فى بعض الدول ، وكذا مشاريع مستقبلية فى دول أخرى .

## نبذة عن المؤسسة العامة القطرية للاتصالات السلكية واللاسلكية :

أنشئت المؤسسة وفقًا للقانون الأميرى رقم (١٣) لسنة ١٩٨٧م ، حيث نصت المادة رقم (٢) منه على أنه : «تنشأ مؤسسة عامة مستقلة ذات شخصية اعتبارية تسمى المؤسسة العامة القطرية للاتصالات السلكية واللاسلكية» ، ويكون مركزها الرئيسى مدينة الدوحة ، ويجوز لها أن تنشئ فروعًا أو مكاتب أو توكيلات فى قطر أو فى الخارج . وتدار المؤسسة على أسس تجارية .

ويقضى القانون المنشئ بملكية الدولة للمؤسسة بالكامل ، مع الإشارة إلى تمتعها بالاستقلال المالى والإدارى ، وذلك من حيث :

١ - وضع اللوائح والنظم المالية والإدارية والفنية والتنظيمية الخاصة بالمؤسسة دون التقيد بتلك المعمول بها فى الجهاز الحكومى للدولة (بما فى ذلك لوائح المشتريات والمخازن والمناقصات واللوائح الخاصة بالعاملين من حيث تقاعدهم ومكافأة نهاية الخدمة) .

٢ - للمؤسسة رأس مال خاص بها ، كما أنها تعد موازنتها على نمط الموازنات التجارية ، وتتنوع مصادر تمويلها حسب ما أشار إليه القانون المنشئ .

وتتمتع المؤسسة بالاستقلال المشار إليه أعلاه ، لا يعنى الاستقلال المطلق عن الجهاز الحكومى ، ذلك أنها تخضع لرقابة إدارية (من قبل مجلس الوزراء) وأخرى مالية (ديوان المحاسبة ومكتب برايس وترهارس) ، حيث يرفع مجلس إدارة المؤسسة تقريرًا سنويًا لكل من مجلس الوزراء وديوان المحاسبة كل حسب طبيعة رقابته (فنية أو مالية أو إدارية أو تنظيمية ، أو أى وجه من وجوه نشاطها ، أو أى معلومات تتعلق بها بصورة عامة) . ولم يحدث أن اعترض مجلس الوزراء على التقارير التى عرضتها المؤسسة عليه ، وينحصر دوره بوجه عام فى المصادقة على الموازنات التقديرية والنتائج المالية السنوية ، وتعيين المدقق الخارجى ، والبتّ فى الاستثمارات الخارجية والقروض ، وقبول الهبات ، وما إلى ذلك من مسائل تتصل بالسيادة .

ولقد تطور الهيكل التنظيمى للمؤسسة منذ بدء إنشائها ، حيث كان يقوم فى البداية على التوزيع التخصصى للعمل (Functional Organization) ، وكان يهدف إلى تكريس الطابع التجارى ، وهو أمر حتمته تلك المرحلة من عمر المؤسسة ، حيث تعين فى عام ١٩٨٧م دمج ثلاثة كيانات هى : مرفق هاتف قطر الوطنى ، وشركة البرق واللاسلكى ، وإدارة المواصلات السلكية واللاسلكية التابعة لوزارة المواصلات والنقل ، وذلك كله تحت مظلة المؤسسة . وبالتالى فقد شهد مطلع التسعينيات تبنى هيكل تنظيمى جديد دعامته وحدات العمل الإستراتيجية ، وقد استند إلى ثلاثة قطاعات رئيسية هى : الشئون الإدارية ، والشئون الهندسية ، والشئون المالية ، إلى جانب إدارات إستراتيجية للشئون التجارية وتكنولوجيا المعلومات ، مع التركيز على قطاع خدمات المشتركين باعتباره محور وقلب أنشطة المؤسسة .

من ناحية أخرى ، فقد بذلت المؤسسة جهوداً متواصلة فى تقديم خدماتها لجمهور المشتركين ، ودعم ذلك باستخدام التكنولوجيا الحديثة المتمثلة فى ربط عدد من أهم المقسمات فى الدولة بكوابل الألياف البصرية الرقمية . ومن أهم الخدمات الرئيسية التى تقدمها المؤسسة :

* الخطوط الهاتفية الثابتة .
* خدمة هاتف السيارات والهاتف النقال .
* خدمة النداء الآلى .
* الكابل التلفزيونى اللاسلكى .
* الإنترنت .

ويتوقع أن يزداد الطلب على هذه الخدمات خلال الخطة الخمسية للمؤسسة التى تبدأ هذا العام وتنتهى عام ٢٠٠١م ، وذلك للأسباب التالية :

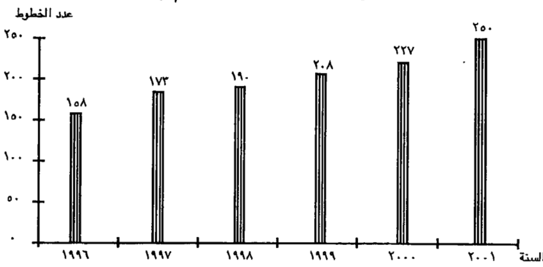
١ - المحافظة على مستويات الخدمات المحلية من حيث تسهيل إجراءات الحصول عليها وتكامل النظام الآلية المرتبطة بتقديم الخدمات .

٢ - انتعاش الأوضاع الاقتصادية فى الدولة خلال سنوات الخطة ، وما يتطلب ذلك من إدخال خدمات جديدة وتوسيع البنى الأساسية .

ويوضح الشكل رقم (١) الطلب المتوقع على خدمة الخطوط الهاتفية خلال سنوات (١٩٩٧ - ٢٠٠١م) .

## شكل رقم (١)

### عدد الخطوط العاملة ١٩٩٧ - ٢٠٠١م (بالألف)




* المصدر : تقرير «كيوتل» - مارس ١٩٩٧م .

وتركز المؤسسة على الاستثمارات الخارجية حيث تساهم فى عدد من المشاريع مثل :

١ - مشروع الثريا للاتصالات عبر الأقمار الصناعية حيث تملك ١٠٪ من رأسمال المشروع ٥٠٠ مليون دولار .

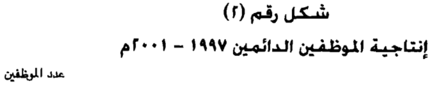
٢ - مشروع الأيكو للاتصالات الفضائية التابع لمنظمة «أقمارست» وتساهم بنحو ١٠ ملايين دولار من رأسماله البالغ مليارى دولار .

٣ - مشروع الكابل البحرى حيث ستقدم المؤسسة خدمات اتصالات بنحو ألف خط بتكلفة ١٠٠ مليون دولار .

هذا ، فى الوقت الذى تبحث فيه المؤسسة عن أنجح السبل لدعم التعاون الدولى فى مجال الاتصالات بالمنطقة ، مما سيسهم فى مواجهة مخاطر المنافسة الدولية الناجمة عن تطبيق الاتفاقية العامة للتعريفة والتجارة (الجات) .

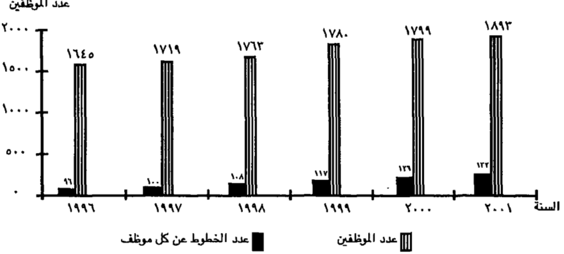
وتولى كيوتل أهمية كبيرة لتنمية الموارد البشرية بها ، وهناك إدارة خاصة فى المؤسسة تتولى هذه المسئولية من خلال تطبيق سياسة محددة لتنمية تلك الموارد سواء من خلال سياسة (التقطير) أو تنمية الموارد البشرية للعاملين بها بصورة عامة ، وقد ارتفع عدد موظفى كيوتل من (٣٢٣) موظفًا عام ١٩٨٨م إلى (١٦٣١) موظفًا فى مارس ١٩٩٧م ، حسب ما يتضح من جدول رقم (١) ، ويمثل القطريون نسبة ٢٣٪ من الإجمالى .

وتحدد المؤسسة فى خطتها الخمسية المستقبلية (١٩٩٧ - ٢٠٠١م) نسبة العمالة القطرية التى يجب أن تحققها كل سنة ، كما قامت المؤسسة بإنشاء مركز تدريب عصرى بتكلفة عالية لتطوير وتدريب موظفيها ، ستتمكن «كيوتل» خلاله من رفع نسب إنتاجية الموظفين خلال سنوات الخطة (شكل رقم ٢) من خلال الاستفادة القصوى من أنظمة الحاسب الآلى ، مثل خدمات المشتركين ، ونظام الفواتير الجديد ، والنظام المالى الجديد ، فضلاً عن التشغيل الآلى لبعض الأنشطة اليدوية مثل رسم وحفظ الخرائط .



**شكل رقم (٢)**

**إنتاجية الموظفين الدائمين ١٩٩٧ - ٢٠٠١م**




* المصدر : تقرير «كيوتل» - مارس ١٩٩٧م .

وتقوم إدارة التدريب بكيوتل بإعداد برامج تدريبية سنوية سواء على الصعيدين الداخلى أم الخارجى . فعلى الصعيد الداخلى ، تم عقد مئات البرامج والدورات التدريبية التى غطت جميع نشاطات المؤسسة الهندسية والإدارية والتجارية والمالية ، إضافة إلى الدورات الخاصة بتنمية قدرات ومهارات المديرين بالمؤسسة . أما على الصعيد الخارجى فتقوم المؤسسة بابتعاث القطريين لإكمال دراستهم أو للحصول على درجات أعلى ، كما تقوم بالمشاركة فى الدورات التدريبية المتخصصة التى تعقدها المنظمات والهيئات العربية والإقليمية والدولية .

## التحليل والمناقشة :

### - الاحتكار الطبيعى لكيوتل :

منحت الحكومة لمؤسسة «كيوتل» حق وامتياز الاحتكار الطبيعى ، وذلك بحكم الطبيعة الصناعية للسلع والخدمات الاتصالية التى تقدمها المؤسسة ، حيث يفضل فيها الاحتكار الطبيعى عن المنافسة الحرة .

ويمكن عرض أهم صفات وخصائص «كيوتل» كمؤسسة ذات احتكار طبيعى فى النقاط التالية :

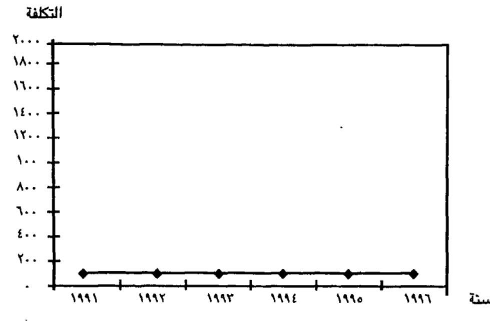
١ – تنفرد المؤسسة بتقديم سلع وخدمات ضرورية لا يشاركها أو ينافسها فى تقديمها وإدارتها أى جهة أخرى ، وهى خدمة الاتصالات السلكية واللاسلكية . وبالنسبة لموضوع الدراسة ، فإن خدمة الخطوط الهاتفية التى تقدمها «كيوتل» ضرورة ومهمة ، ولا يوجد من ينافسها أو يشاركها فى تقديمها بإداراتها جهة أخرى ، وإن كانت المؤسسة قد بدأت فى الآونة الأخيرة تخويل بعض شركات القطاع الخاص فى تركيب وصيانة وبيع أجهزة الهاتف الثابتة والمحمولة .

٢ – تتميز المؤسسة بما يسمى باقتصاديات الحجم الكبير (Economics of Scale) ، الذى يعنى تناقص تكلفة تقديم الوحدة من الخدمة بشكل تدريجى حتى تصل المؤسسة إلى الحجم الأمثل (Optimal Size) ، حيث يُصبح عندها متوسط التكلفة التى تتحملها المؤسسة فى تقديم الخدمة متناقصاً بزيادة الإنتاج .

وفيما يتعلق بخدمة الخطوط الهاتفية ، نجد أن التكلفة التشغيلية لكل مشترك ـ كما فى جدول رقم (٢) ـ تتناقص تدريجيًا من (١٩٣٩,١٤) مليون ريال عام ٩١م ـ حيث التقرير الوارد من كيوتل يبدأ بعام ١٩٩١م ـ إلى (١٨٤٩,٣) مليون ريال عام ١٩٩٦م ، وعلى الرغم من كون هذا الرقم قد يمثل أو لا يمثل الحجم الأمثل للمؤسسة ، إلا أنه لو أتيحت لنا فرصة الاطلاع على التكاليف التشغيلية لخدمة الخطوط الهاتفية منذ عام ١٩٨٦م ـ تاريخ إنشاء المؤسسة ـ لأثبتنا بالفعل تناقص متوسط التكلفة بزيادة الإنتاج .

**شكل رقم (٣)**

**"متوسط التكلفة التشغيلية لكل مشترك" (١٩٩١ - ١٩٩٦م)**




فمن الشكل رقم (٣) يمكن ملاحظة وتتبع تناقص متوسط تكلفة تقديم الخدمة لكل مشترك ، مع مراعاة الحالة الاستثنائية فى عام ٩٣م حيث تبنت «كيوتل» مشروع تجهيزات البنية التحتية للهاتف النقال .

٣ - تحملت «كيوتل» فى بداية مشاريعها تكلفة عالية جداً أخذت فى الانخفاض تدريجيًا فى السنوات التالية لإنشاء المؤسسة ، ويمكن تتبع هذا فيما يتعلق بخدمة الخطوط الهاتفية بالرجوع إلى الجدول رقم (٢) الذى يوضح التكلفة التشغيلية لتقديم الخدمة .

٤ - تقوم «كيوتل» بتوزيع وتقديم الخدمات بطريقة عادلة مع مراعاة خصوصية توزيع السلع ، فنجد أنها تلتزم بتقديم وتوصيل خدمة الخطوط الهاتفية لكل مشترك ومنطقة بالدولة دون النظر إلى أى اعتبارات خاصة .

٥ - تتصف الخدمات والسلع التى تقدمها كيوتل بصعوبة تخزينها واستحالته فى بعض الأحيان ، فلا يمكن مثلاً تخزين خدمات الكابل التلفزيونى والإنترنت والخطوط الهاتفية - محل الدراسة - خاصة فى ظل الثورة التكنولوجية والصناعية التى نشهدها .

٦ – يتميز الطلب على الخدمات المقدمة فى «كيوتل» بكونه متذبذباً ، فهو مرتفع فى أوقات معينة لظروف معينة ، ومنخفض فى أوقات أخرى لظروف أخرى . فمثلاً الطلب على الخطوط الهاتفية هو طلب دائم ، ولكن إذا قسّمناه حسب الفترات الزمنية فسنجد أنه على النحو التالى :

– فى الطلب اليومى :

يرتفع الطلب فى أوقات الدوام الرسمى للدولة من (٧) صباحًا إلى الواحدة ظهراً ، ثم ينخفض فى أوقات ما بعد الظهيرة حيث وقت الراحة ، ويعاود الارتفاع مساءً خاصة بعد الساعة الثامنة حيث تنخفض أسعار المكالمات الدولية ، ثم يعاود الانخفاض مرة أخرى فى منتصف الليل .

– فى الطلب الموسمى :

نلاحظ مثلاً اعتدال الطلب فى الأيام العادية وارتفاعه فى المناسبات الخاصة والرسمية ، كالأعياد وذكرى الاستقلال وبعض المناسبات وأيام الجمع التى تخفض فيها «كيوتل» من أسعارها .

ولقد تطلب تمتع «كيوتل» بالاحتكار الطبيعى توفير الحماية لها ، خاصة فيما يتعلق بعدم إدخال منافس قد يؤدى إلى خسارتها كمؤسسة تابعة للدولة ، ومع هذا تظل الدولة قائمة بدور الإشراف والرقابة على «كيوتل» ، وبخاصة فى :

* الرقابة النوعية على المواصفات والمقاييس المستخدمة فى تقديم السلع والخدمات .

* الرقابة على الأسعار لمنع سوء استغلال الموارد أو لعدم تحقيق الأرباح الهامشية ، إضافة إلى منع تقديم الخدمات الرديئة .

وتتولى المؤسسة العامة القطرية للاتصالات السلكية واللاسلكية «كيوتل» تقديم خدمات الاتصالات بأنواعها المختلفة ، وتعتبر مثالاً جيداً لنجاح وتقدم المشروعات العامة بإدارة قطرية . ويمكن تلخيص أهم المؤشرات المعززة لهذا الاستنتاج فيما يلى :

### ١ - الأرباح التي تحققها كيوتل وحصة الدولة منها :

لقد بذلت إدارة «كيوتل» خلال السنوات الأولى من عمر المؤسسة (١٩٨٧ - ١٩٩١م) جهداً كبيراً في عملية التأسيس والتغلب على مصاعب المرحلة الانتقالية ، خاصة فيما يتعلق بتحديث وتطوير البنية التحتية والأساسية للمؤسسة ، المتمثلة في توفير شبكة الاتصالات الهاتفية الرقمية ، واستحداث البدالات الإضافية ، إضافة إلى رسوخ أقدام المؤسسة ونجاحها في إدخال كل ما أنتجته صناعة الاتصالات من خدمات إستراتيجية ، والارتقاء بتلك الخدمات من خلال وضع لوائح وهياكل تنظيمية محددة ومرنة ، والتوسع في مجال التدريب والقوى العاملة وتوطين الوظائف في المؤسسة .

ولقد بدأت «كيوتل» السعي لتحقيق عائد سنوي بنسب متزايدة منذ عام ١٩٩١م كما يتضح من الجدول رقم (٣) ، حيث ارتفع صافي الربح بزيادة رأس المال المستخدم ، الأمر الذي ترتب عليه بالتالي زيادة حصة الدولة في صافي الربح ، ففي عام ١٩٩١م - حيث كان رأس المال (٨١٧,٢) مليون ريال - نجد أن حصة الدولة بلغت (٢٢٧) مليون ريال من صافي الربح البالغ (٢٥٣) مليون ريال ، ومع ارتفاع صافي الربح عام ١٩٩٢م إلى (٣٠١) مليون ريال ارتفعت حصة الدولة إلى (٢٧١) مليوناً ، ثم انخفض صافي الربح عام ١٩٩٣م إلى (٢٩٩) مليون ريال ، وبالتالي انخفضت حصة الدولة إلى (٢٦٩) مليون ريال ، وذلك بسبب تكاليف البنية التحتية لمشروع الهاتف النقال خلال السنتين المذكورتين .

أما في عام ١٩٩٤م ، فقد بلغ صافي الربح (٣٤٠) مليون ريال ، وبالتالي زادت حصة الدولة فيه إلى (٣٠٦) مليون ريال ، وواصلت «كيوتل» تحقيق زيادات في صافي الربح في عامي ٩٥ ، ٩٦م حيث بلغ (٤٣٠ ، ٣٧٠) مليون ريال على التوالي ، وكذلك ارتفعت حصة الدولة إلى (٣٨٧ ، ٣٣٣) مليون ريال على التوالي خلال السنتين المذكورتين .

ومما سبق ، يمكن ملاحظة أن «كيوتل» قد استمرت في تحقيق متوسط عائد سنوي متزايد بنسب متفاوتة من (٣١٪) عام ١٩٩١م إلى (٥٣٪) عام ١٩٦٦م ، مع ملاحظة انخفاضه عامي (٩٢ ، ٩٣م) ثم معاودته الارتفاع عام ١٩٩٤م ، وذلك كما أشرنا سابقاً بسبب تكاليف البنية التحتية لمشروع الهاتف النقال .

ويمكن إرجاع الزيادة المستمرة فى صافى الربح الذى حققته «كيوتل» وبالتالى حصة الدولة فيه ، إلى عدد من العوامل يمكن إجمالها فى النقاط التالية :

١ - تقديم خدمات جديدة وانتشار استخدام الخدمات الحالية مثل خدمة الهاتف النقال التى بدأت عام ١٩٩٤م ، والنداء الآلى عام ١٩٩٢م ، والكابل التليفزيونى عام ١٩٩٣م ، والإنترنت ١٩٩٦م .
٢ - خفض رسوم المكالمات الدولية وخدمة الهاتف النقال اللذين يعتبران من أهم مصادر إيرادات كيوتل ، «الأمر الذى ترتب عليه زيادة الطلب على هذه الخدمات» .
٣ - زيادة كفاءة استخدام المصادر المتاحة وترشيد الإنفاق .
٤ - مساهمة كيوتل فى تنشيط القطاع الخاص من خلال سياسة تحرير بيع أجهزة الاتصالات والتلفزيون اللاسلكى وأجهزة الهاتف النقال ، وكذلك القيام بالتمديدات الداخلية للمبانى وبيع وتركيب أجهزة وهوائيات الكابل للقطاع الخاص ، وبالتالى إعطاء المشتركين حرية أكبر فى الاختيار مع إمكانية التوسع فى هذا المجال فى المستقبل .

واستعداداً للزيادة المتوقعة فى حجم عمليات المؤسسة خلال السنوات العشر القادمة ، فقد رصدت «كيوتل» ما مجموعه (١٢٨) مليون ريال لتشييد مبنى المركز الرئيسى الجديد للمؤسسة فى منطقة الخليج العربى شاملة لأعمال التشييد والبناء .

والجدير بالذكر أن «كيوتل» تقوم بدور مهم فى تمويل الموازنة العامة للدولة من خلال ما تحققه من أرباح ، خاصة فى ظل توقع انتعاش الأوضاع الاقتصادية خلال السنوات القادمة ، فى الوقت الذى تقوم فيه بالتمويل الذاتى لمشروعاتها من خلال ما تحققه من أرباح إضافة إلى الاحتياطى العام للمؤسسة والذى تقتطع له سنوياً (١٠٪) من صافى الأرباح ، بالإضافة إلى أرصدتها النقدية المجمعة .

## ٢ - المناطق المغطاة بخدمات كيوتل (الهاتفية) :

لقد بذلت كيوتل جهوداً كثيفة فى سبيل الإشراف على وتنظيم وتطوير الاتصالات فى دولة قطر منذ إنشائها عام ١٩٨٧م ، وتركزت هذه الجهود فى توسيع وتحديث شبكات الاتصالات فى أواخر عام ١٩٩٢م ، وتحويلها تحويلاً كاملاً من النظام التماثلى

إلى النظام الرقمى بنسبة (١٠٠٪) تماشيًا مع أحدث ما توصلت إليه تكنولوجيا الاتصالات فى هذا المجال ، إضافة إلى تشغيل عدد من البدالات الإضافية التى تعمل بالنظام الرقمى فى عدد من مناطق الدولة ، كالدوحة والوكرة والمطار والمنطقة الصناعية والخليج الغربى ومسيعيد ، مما أدى بدوره إلى زيادة السعة التصميمية الإجمالية للبدالات المحلية من (٧٥) ألف خط إلى (٢١٦) ألف خط فى الفترة من (٨٦ - ٩٦م) ، مع الإشارة إلى أن الخطوط العاملة تشمل الهواتف الثابتة وهواتف السيارات والهواتف النقالة (GMS) ، ولا تشمل الراديو اللاسلكى المتنقل للسيارات والمركبات وخط نظام النداء الآلى .

إن عدد الخطوط الهاتفية العاملة فى مدينة الدوحة يبلغ (٤٥,٥٥٧) خطًا ، فى حين يصل عددها فى مدينة خليفة إلى (١٣,١٤٩) خطًا ، أما الوكرة فيصل عدد الخطوط العاملة فيها إلى (٤,٥٧٢) خطًا ، وينخفض عدد الخطوط العاملة فى مناطق الدولة المختلفة كلٌ على حسب الكثافة السكانية ، فنجد أن عدد الخطوط العاملة فى كل من منطقتى المطار والريان (٤,٠٠٨) خطوط ، و (٢,٩٠٨) خطوط فى المنطقة الصناعية ، و (١,٨١٩) خطًا فى الخور ، و (١,٧٧٧) خطًا فى الخليج العربى ، وأخيرًا (٢٨٨) خطًا فى رأس لفان ، وبإضافة المناطق الأخرى يصل عدد الخطوط الهاتفية العاملة إلى (١٣٣,٥١٣) خطًا فى الدولة ، مع الإشارة إلى أن السعة الاستيعابية الحالية لإجمالى هذه الشبكات يصل إلى (١٥٥,١١٤) خطًا .

ويمكن تتبع الزيادة فى الخطوط العاملة من خلال جدول رقم (٤) الذى يوضح عدد المشتركين فى الخطوط العاملة عن الفترة من (٩١ - ٩٦م) ، حيث ارتفع عدد المشتركين فى الخطوط الهاتفية من (١٠٠,٥٦) مشتركًا عام ٩١م إلى (١٦٢,٧٦٠) مشتركًا عام ٩٦م . وقد قامت «كيوتل» أيضًا بنشر الهواتف العمومية فى مناطق كثيرة من الدولة لتيسير حركة الاتصالات ، كما قامت بتركيب البدالة الرقمية الجديدة فى عام ١٩٩٢م فى مدينة خليفة ، الأمر الذى يساعد على انسياب حركة الاتصالات المباشرة بالعالم الخارجى دون وسيط ، حيث زاد حجم المكالمات الدولية من (٥٪) عام ١٩٩٢م إلى (١١٪) عام ١٩٩٦م ، وبالتالى زاد عدد الدول التى تتصل مع دولة قطر مباشرة إلى ما يقرب من (١٩٨) دولة .

كما ارتفع عدد المشتركين فى خدمة هاتف السيارات من (٣٥٦٠) مشتركًا عام

١٩٩١م إلى (٤٢٦٠) مشتركًا عام ١٩٩٦م ، وبلغ عدد المشتركين فى خدمة الهاتف النقال (٢٤٥٠٠) مشترك لنفس السنة .

ومما سبق يتضح لنا أن «كيوتل» تتكفل بتقديم خدمات الاتصالات الهاتفية بنوعيها : المحلى والدولى ، والسيارات ، والمتنقل ، فى ظل أساليب العمل المتطورة التى تسهم فى رفع الإنتاجية من ناحية مدة توصيل الخدمة ، حيث أصبح بمقدور المؤسسة توصيل الخدمة لنحو (٧٥٪) من المشتركين فى ظرف خمسة أيام بدلا من (١٤) يومًا كما كانت عليه سابقًا ، وتوصيل الخدمات الإضافية خلال ساعتين عوضًا عن يومين ، وأيضًا من ناحية الالتزام بالجانب الاجتماعى لكون المؤسسة عامة ، حيث تلتزم «كيوتل» بتوصيل جميع الخدمات الهاتفية لكل مناطق الدولة القريبة والبعيدة ، القائمة والجديدة على حد سواء ، بغضّ النظر عن التكاليف التى تتحملها فى إنشاء البنية التحتية لشبكة اتصالات كل منطقة .

### ٣ - الأسعار :

ويُقصد بالأسعار هنا أسعار الخدمات الهاتفية المحلية والدولية التى تقدمها «كيوتل» باعتبارها مؤسسة الاتصالات الوحيدة فى الدولة .

*أ - المكالمات الداخلية - المحلية :*

تقوم «كيوتل» بتقديم هذه الخدمة مجانًا ، وعلى الرغم من أن ذلك قد يرجع لاعتبارات سياسية واقتصادية واجتماعية ، إلا أن «كيوتل» تظل متميزة بين مؤسسات الاتصال فى دول مجلس التعاون فى مجانية المكالمات المحلية .

*ب - المكالمات الدولية :*

دأبت «كيوتل» على تقديم الخصومات فى أسعار المكالمات الدولية تبعًا للتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية ، بالإضافة إلى الأسعار المخفضة الثابتة فى أيام الجمع والأعياد والمناسبات الرسمية للدولة . وعلى الرغم من الشكاوى المستمرة من ارتفاع أسعار «كيوتل» فى المكالمات الدولية ، إلا أنه بالنظر إلى الجدول رقم (٥) الذى يوضح المقارنة بين قطر والبحرين والكويت والسعودية ، فإنه يتضح لنا

أن أسعار «كيوتل» ليست مرتفعة وإنما هى متقاربة إلى حد كبير مع دولة الكويت وأقل بكثير من السعودية ، وإن كانت تبدو مرتفعة قليلاً عن البحرين .

ويتضح لنا من الجدول رقم (٥) أن «كيوتل» تقدم أسعاراً مماثلة ومقاربة لدولة الكويت ، وتبدو مرتفعة قليلاً عن البحرين ، فمثلاً نجد سعر الدقيقة الواحدة لأمريكا من قطر تكلف (٦,٦٠ ريالاً) أما فى البحرين فتكلف (٤,٩١ ريالاً) ، أما السعودية فتبدو أسعارها مرتفعة عن «كيوتل» ، فنجد مثلاً الدقيقة الواحدة لأمريكا تكلف (٨,٧٠ ريالاً) وهى أعلى من «كيوتل» .

## النتائج :

لا شك أن الجهود المبذولة فى عدد من الدول العربية والخليجية فى تطبيق وتنفيذ برامج الخصخصة والنتائج المشجعة التى أسفرت عنها حتى الآن تستحق الإشادة . وحيث إن الهدف الأساسى للتنمية الاقتصادية هو دعم التنمية السياسية والاجتماعية ، فإن نجاح برامج الخصخصة مرهون إلى حد كبير بالسياسات الملائمة لتلافى الأخطار الناجمة عن تطبيقها .

وعلى ضوء إدراك الباحثين لأهمية هذا الموضوع ، وبناء على ما تقدم من تحليل ، تجدر بنا الإشارة إلى أهم القيود والاعتبارات التى يمكن تفاديها والمحتمل نشوؤها عند خصخصة «كيوتل» ، خاصة وأننا لا نتفق مع ادعاء البعض بأن «الآثار السلبية للخصخصة مؤقتة على المدى القصير ويمكن تفاديها مستقبلاً» . ويمكن عرض أهم هذه الآثار والنتائج فى النقاط التالية :

### أولاً : الآثار الاجتماعية :

تتطلب خصخصة «كيوتل» الالتزام بإستراتيجية التنمية فى قطر ، والتركيز على الأبعاد الاجتماعية ، ومراعاة الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية ، والحفاظ على نوعية وجودة الخدمات المقدمة ، وزيادة الكفاءة والدقة فى توجيهها ؛ وذلك من أجل حماية المستهلكين عامة ، وعلى الأخص ذوى الدخول المنخفضة .

فالعلاقة بين خصخصة «كيوتل» والاعتبارات الاجتماعية هى علاقة معقدة ، تتوقف

على عوامل كثيرة كالظروف الاقتصادية والسياسية والأمنية التى تمر بها الدولة ، ومدى توفر التسلسل الزمنى المناسب لهذه الخصخصة . ويمكن إيجاز أهم الآثار الاجتماعية المتوقعة عند خصخصة «كيوتل» فى النقاط التالية :

- قد لا تقبل الجهات أو الأشخاص المعنويين الذين ستؤول إليهم ملكية «كيوتل» الالتزام بخطط وبرامج التنمية الرسمية للدولة ، مما قد يؤثر سلبًا على أهداف التنمية فى الدولة ، مع إعطاء الأولوية لآليات السوق واعتبارات العرض والطلب والربح والخسارة . وعلى الرغم من التأكيد الحالى على تفعيل دور القطاع الخاص المحلى فى التنمية القومية الشاملة للدولة ، إلا إنه لا يمكن ضمان جدية القطاع الخاص فى تحمل مثل هذه المسؤولية ، خاصة فيما يتعلق بالجوانب الاجتماعية ومما له علاقة بالأفراد ذوى الدخل المحدود والعدالة الاجتماعية .

- إن التحول من الاعتماد على التخطيط المركزى لكيوتل إلى آلية السوق فى تخصيص الموارد قد يؤثر سلبًا على القوى العاملة ، وذلك من خلال الأثر السلبى المتوقع لسياسات الأجور والأسعار خاصة ، وفى ظل غياب الدور الرسمى للدولة ـ عندئذ ـ فى تحديد مستوى الأجور والتوظيف . وأكثر ما يبرز هذا الأثر السلبى من خلال :

١ – العمالة الفائضة التى قد تستغنى عنها «كيوتل» ، خاصة أن الخصخصة ستنطوى على اعتماد التكنولوجيا الحديثة ، الأمر الذى قد يترتب عليه الفقدان التدريجى لعدد من الوظائف والموظفين ، مما يؤدى إلى زيادة البطالة إلى جانب البطالة المقنعة فى الدولة .

٢ – العمالة غير القادرة على التكيف مع الوضع الجديد لكيوتل ، إما بسبب نقص الكفاءة أو السن .

- من المتوقع عند مشاركة المستثمر الأجنبى فى ملكية أو إدارة «كيوتل» أن تبرز العديد من الظواهر الاجتماعية ، خاصة تلك المتعلقة بخدمات الكابل التلفزيونى الذى يُدار حاليًا من قبل «كيوتل» برقابة وتحكم مضبوطين ، فالمستثمر الأجنبى قد لا يتقيد بعادات وتقاليد المجتمع القطرى المحافظ أو بمبادئ الشريعة الإسلامية ، وإنما قد يسعى إلى الربح فى ظل المنافسة الحرة دون التقيد بالاعتبارات الأخلاقية والاجتماعية للمجتمع .

## ثانيًا : الآثار الاقتصادية :

تحقق «كيوتل» فى ظل آليات ونظم وتكنولوجيا العمل المستخدمة حاليًا قدرًا جيدًا من الأرباح تُغطى به نفقاتها التشغيلية وتكاليف مشاريعها الرأسمالية ، إضافة إلى كونها مصدرًا للإيرادات والتمويل للدولة .

وعلى هذا فإن خصخصة «كيوتل» قد تؤدى إلى تحقيق المزيد من الكفاءة والفعالية الاقتصادية على المستويين القصير والطويل ، فى الوقت الذى قد ينتج عن ذلك أضرار للدولة أو للمجتمع . وانطلاقًا من التحليل السابق الذى كشف عن كفاءة ونجاح مؤشرات «كيوتل» كمؤسسة عامة ، فإن التفكير فى خصخصتها - على الأقل فى المدى المنظور - هو أمر غير وارد ؛ لما يتطلبه من تغيير عميق وجذرى للبنى الاقتصادية والاجتماعية . ويمكن توقع الآثار التالية عند خصخصة «كيوتل» :

١ - إن هذه الخصخصة في الوقت الحالي - وخصوصًا فى ظل غياب وانعدام وجود الآليات والمعايير الاقتصادية التى تنظم وتؤسس عملية نقل ملكية «كيوتل» للقطاع الخاص ، كعدم وجود بنوك للاستثمار وبيوت الخبرة للدراسة اللازمة لتقويم الأصول - كل ذلك قد ينجم عنها إخضاع إجراءات الملكية لعمليات البيع المباشر وبأسعار زهيدة لا تتناسب مع حجم وخبرة «كيوتل» كإحدى مؤسسات الدولة الناجحة ، وذلك لاعتبارات غير موضوعية قد تنتهى بالمؤسسة إلى أيادى البعض ممن يملكون المال ولكنهم يفتقرون للخبرة والمهارة اللازمة لإدارتها ، خاصة فى ظل الجو التنافسى المتوقع .

٢ - قد تؤدى خصخصة «كيوتل» إلى فقدانها حق وامتياز الاحتكار الطبيعي الذى تتمتع به حاليًا ، وما يترتب عليه من عدم تناقص التكلفة التشغيلية بزيادة الإنتاج ، وعدم العدالة فى توزيع الخدمات الهاتفية على مشتركى كل منطقة كما هى الآن ، إضافة إلى التأثير على حجم الخدمات المقدمة والطلب عليها ، وعدم ثبات أسعار تقديم هذه الخدمات وخضوعها لمعايير العرض والطلب والربح والخسارة فى ظل المنافسة القوية المتوقعة لقوى السوق .

٣ - على الرغم من زيادة الأرباح المتوقع تحقيقها عند خصخصة «كيوتل» ، وبالتالى متوسط العائد السنوى ، إلا أن هذا من شأنه التأثير على حصة الدولة من صافى

هذه الأرباح ، حيث ستفقد الدولة حصتها التى تحصل عليها سنوياً فى حالة عدم تملكها لأى نسبة فى «كيوتل» .

٤ – من المتوقع عند خصخصة «كيوتل» وفى ظل الثورة التكنولوجية خاصة فى مجال الاتصالات ، التأثير سلباً على القوى العاملة وعدد الموظفين فى «كيوتل» ، الأمر الذى قد يؤدى بدوره إلى البطالة وما قد يترتب عليها من مشاكل ، فى الوقت الذى تسعى فيه الدولة إلى تشغيل وتوظيف العمالة الوطنية فى القطاع الخاص لتخفيف العبء الواقع على القطاع العام .

٥ – إن ضعف القطاع الخاص المحلى وقلة المدخرات الوطنية لشراء الأصول المعروضة من «كيوتل» ، قد يفتح الباب أمام رؤوس الأموال الأجنبية والشركات متعددة الجنسيات للسيطرة على هذه المؤسسة ، وبالتالى تحويل أرباحها للخارج ، مما يؤثر بدوره على الدخل القومى وسياسات الدولة القومية ، فى الوقت الذى يطمح فيه القطاع الخاص المحلى - أو على الأقل الخليجى - إلى الحصول على مثل هذه الفرصة .

٦ – أيضاً ، من شأن خصخصة «كيوتل» أن تؤدى إلى الإضرار بقطاعات كبيرة من السكان وخصوصاً ذوى الدخل المحدود ، وبالتالى التأثير على رفاهية المجتمع القطرى ، حيث ستخضع أسعار الخدمات والسلع الاتصالية للربح والخسارة والعرض والطلب وفقاً للمعايير العالمية ، ولعل أهم الخدمات التى يُتوقع تحصيل أجر ورسوم عنها عند خصخصة «كيوتل» هى المكالمات المحلية .

## ثالثًا : الآثار السياسية والقانونية :

إن خصخصة «كيوتل» تُعتبر أمراً سياسيًا وقانونيًا فى حد ذاته ، حيث تمثل جزءاً من عملية تنموية كبرى تهدف إلى إشراك المواطنين فى مؤسسات المجتمع المختلفة ، وجزءاً من العملية الديموقراطية التى تتبناها الدولة فى تحديد الاتجاهات الجديدة لتنمية المجتمع القطرى . وحتى تضمن الحكومة القطرية النتائج الإيجابية الملموسة لخصخصة هذه المؤسسة ، فإن الأمر يجب أن ينطوى على الأخذ بالاعتبارات التالية :

١ – إن الحكومة القطرية التى بدأت فى اتخاذ الخطوات العملية نحو الخصخصة من

خلال تشجيع وتفعيل دور القطاع الخاص ، إضافة إلى الدور المتوقع من البنك الدولى الذى ستصل بعثته للدولة خلال الأشهر القادمة لتحديد مدى حاجة الدولة إلى تبنى برامج الخصخصة ، ومن ثم الإطار القانونى والتنظيمى لها ، يتعين عليها اتخاذ مجموعة من التدابير اللازمة لخلق الجو المناسب للخصخصة مثل : تنشيط سوق الأوراق المالية ، والبدء فى تشغيل بنك التنمية الصناعية .

٢ - يجب أن يتزامن قرار خصخصة «كيوتل» مع عمليات الإصلاح أو إعادة الهيكلة الشاملة التى ستتبناها الدولة ، وذلك وفق خطة زمنية تدريجية ، حتى يسهل إقامة الهياكل الجديدة المطلوبة واتخاذ التدابير التنظيمية المرافقة .

٣ - إن التحدى الذى قد تواجهه القيادة السياسية القطرية عند خصخصة «كيوتل» هو رفع مستوى الاستثمار المحلى أمام المنافسة العالمية وتطوير مهارات القوى العاملة الوطنية . أيضًا ، فإن من المتوقع رفع الدعم الحكومى عن خدمات الاتصال وبالتالى ارتفاع أسعارها ، وهذا الأمر غير مقبول سياسيًا واجتماعيًا .

٤ - قد تواجه الحكومة عند امتلاك «كيوتل» من قبل جهات أجنبية مشكلة التدخل الأجنبى وما يترتب عليه من آثار اجتماعية واقتصادية سبق أن ذكرناها ، الأمر الذى يتطلب ضرورة تدخل الحكومة بعدد من السياسات مثل : تحديد نسب الملكية الأجنبية ، أو إيجاد أنواع من الأسهم التى لا تُعطى مالكها حق التصرف والإدارة ، مما يعطيها حق التصويت وبالتالى المشاركة فى الإدارة .

٥ - من المتوقع أن يقاوم موظفو «كيوتل» أمر خصخصتها ، لأن هذا من شأنه التأثير على أمنهم الوظيفى الموفر لهم حاليًا ، حيث يتمتع العاملون فى هذه المؤسسة بظروف خدمة تعادل أو تشابه ظروف موظفى الخدمة المدنية فى قطر من حيث ضمان الأمن الوظيفى والحماية الاجتماعية مدى الحياة فى ظل ملكية الحكومة للمؤسسة ، وعلى الرغم من عدم وجود أى نقابات عمالية ذات ضغط مباشر سواء فى المؤسسة أو فى الدولة ، إلا أن هذا لا يمنع أخذ المعارضة العمالية فى الاعتبار .

٦ - قد تواجه الحكومة عددًا من المشاكل المتعلقة بدورها الرقابى والتنظيمى مثل : عدم تناسب التشريعات والقوانين القائمة مع متغيرات السوق ، وضعف دور الجهات الرقابية والإشرافية التنفيذية ، وكذلك عدم توفر الكفاءات المتخصصة فى الجهات الحكومية الرقابية .

## رابعًا : الآثار الإيجابية :

هناك آثار إيجابية متوقعة لخصخصة المؤسسة العامة القطرية للاتصالات «كيوتل» تتلخص فى : الاعتماد على القطاع الخاص فى كفاءته وقدرته الإدارية المتمثلة فى سرعة اتخاذ القرارات وقدرته على الحركة بمرونة والتعرف على فرص الاستثمار ، كذلك قدرة القطاع الخاص على الابتكار والتحديث التكنولوجى فى قطاع الاتصالات . إن خصخصة قطاع الاتصالات فى قطر يقود إلى توسيع قاعدة الاستثمار المحلى ، وذلك من خلال طرح أسهم المؤسسة للاكتتاب العام ، ويؤدى ذلك إلى دعم الملكية الخاصة وتطوير أسواق رأس المال وتشجيع اللامركزية .

كذلك من الآثار الإيجابية المتوقعة ، استقطاع وإعادة رؤوس الأموال القطرية والعربية الموظفة حاليًا كودائع واستثمارات فى أوروبا وأمريكا ، هذا إلى جانب أهداف أخرى عامة مثل تفعيل دور القطاع الخاص فى التنمية من خلال استخدام عوائد الخصخصة ، وتخفيض مديونية القطاع العام ، وإعادة تدريب القوى العاملة لاستيعابهم فى القطاع الخاص .

## التوصـــيات :

بناءً على النتائج السابقة يقترح الباحثان التوصيات التالية :

١ - نظرًا لأن دولة قطر لا تعانى من اختلالات مالية واقتصادية فيجب عليها دراسة مشاريع الخصخصة بعناية أكثر ، وإذا قررت المضى فى سياسة الخصخصة فليس من المحبذ أن يكون قطاع الاتصالات من القطاعات المرشحة للخصخصة ، وذلك لاعتبارات اقتصادية واجتماعية وسياسية وأمنية ، ولكون أدائه الاقتصادى ممتازًا .

٢ - بناءً على التحليل السابق الذى أثبت مدى نجاح إدارة «كيوتل» كمؤسسة عامة ، إضافة إلى المنفعة التى تعود على الدولة منها ، يبرز لنا الاتجاه إلى عدم خصخصتها ، خاصة أن البعض ما زال يُفضل أن يرى كفاءة وفعالية الخصخصة فى المؤسسات غير الفعالة ، وليست الناجحة مثل «كيوتل» .

٣ - لمواجهة الآثار الاجتماعية والاقتصادية المتوقعة عند خصخصة «كيوتل» فإنه ينبغى

اعتماد البرامج والآليات الموسعة لتقديم الخدمات الاجتماعية الأساسية ، وإيجاد بيئة مؤسسة قادرة على دعم التنمية البشرية ، وحماية الفئات المتأثرة بالنتائج السلبية لخصخصة «كيوتل» كما أشرنا مسبقًا . وقد يكون ذلك بإنشاء شبكة للأمان والتنمية الاقتصادية والاجتماعية لرفع مستوى المعيشة فى الدولة ، ومراعاة العدالة فى توزيع ناتج النمو ، وذلك بهدف إلزام الجهة التى تأخذ على عاتقها إدارة أو ملكية «كيوتل» بالمسئولية الاجتماعية والاعتبارات الاقتصادية السالفة الذكر ، على أن تقوم هذه الشبكة بتوفير الدعم للخدمات المقدمة مثل : تنظيم ودعم الأسعار والخدمات ، وعدم خلق هيكلية إدارية بيروقراطية جديدة .

٤ – اتخاذ الإجراءات والخطوات اللازمة للحد من انتشار البطالة وذلك من حيث إنشاء برامج تعنى بتدريب وإعادة تدريب القوى العاملة وإعادة تأهيلهم للعمل ، ومساعدتهم على الحصول على فرص التوظيف ، وتشجيعهم على إنشاء الأعمال الخاصة بهم . وأيضًا تطوير وتفعيل دور وزارة الخدمة المدنية والإسكان مثل : وضع القوانين أو نظام تعويضات لحماية حقوق العاملين ، أو إيجاد فرص عمل جديدة للعمالة الفائضة التى يتوقع الاستغناء عنها .

٥ – خضوع «كيوتل» فى حالة خصخصتها لرقابة اجتماعية أمنية من قبل إحدى جهات ودوائر الحكومة ، خاصة ما يتعلق بخدمات الكابل التليفزيونى والإنترنت ، مع التأكيد على توفر شبكة الحماية الطبيعية لإدارة «كيوتل» المخصخصة ، بحيث تستقى مبادئها من تعاليم الدين الإسلامى الحنيف وتقاليد المجتمع القطرى لمواجهة آثار (العصرنة) وثورة المعلومات .

٦ – لمواجهة الآثار السياسية والقانونية المتوقعة عند خصخصة «كيوتل» لا بد من إعادة سن التشريعات والقوانين المناسبة ، وإعادة تنظيم هياكل الجهات الرقابية والتنظيمية ، أو تأسيس جهات رقابية تهدف إلى حماية المستهلك ضد ارتفاع الأسعار بتفعيل دور إدارة حماية المستهلك ، وكذلك تحفيز المنافسة العادلة بين الشركات العاملة فى قطاع الاتصالات ، ووضع المقاييس والمعايير الفنية لضمان مستويات دنيا للجودة والكفاءة فى توفير الخدمات الاتصالية ، وأخيرًا تحفيز وتدريب وإعادة تدريب العمالة الوطنية ، وبخاصة فى المجالات الفنية والتكنولوجية الاتصالية .

### جدول رقم (١) : تطور عدد الموظفين (٩٢ - مارس ٩٧م)

| السنة | فنيون | إداريون | المجموع |
|---|---|---|---|
| ٩٢م | ٩٢٧ | ٤٣١ | ١٣٥٨ |
| ٩٣م | ١٠٠١ | ٤٧٨ | ١٤٧٩ |
| ٩٤م | ١٠٢٣ | ٥١٤ | ١٥٣٧ |
| ٩٥م | ١٠١٦ | ٥٦٣ | ١٥٧٩ |
| ٩٦م | ١٠٥٢ | ٥٦٧ | ١٦١٩ |
| مارس ٩٧م | ١٠٥٦ | ٥٧٥ | ١٦٣١ |

* المصدر : تقرير كيوتل لعام ١٩٩٧م .
* لا يشمل الموظفين القطريين الملحقين بمعهد التدريب ، الذين يبلغ متوسط عددهم نحو ١٠٠ موظف تحت التدريب سنوياً .
* لا يشمل الإجمالي الفراشين والمراسلين .

### جدول رقم (٢) : تكلفة الخدمة للمشترك الواحد (٩١ - ٩٦م)

| السنة | المصروفات التشغيلية (مليون) | عدد المشتركين | تكلفة الخدمة للمشترك الواحد |
|---|---|---|---|
| ٩١م | ١٩٥ | ١٠٠٥٦٠ | ١٩٣٩.١٤ |
| ٩٢م | ١٩١ | ١١٠٠٧٢ | ١٧٣٥.٢ |
| ٩٣م | ٢٣٧ | ١١٥٢٩٠ | ٢٠٥٥.٧ |
| ٩٤م | ٢٥٥ | ١٢٨٥٦١ | ١٩٨٣.٥ |
| ٩٥م | ٢٦٩ | ١٤٣٢٤٣ | ١٨٧٧.٩ |
| ٩٦م | ٣٠١ | ١٦٢٧٦٠ | ١٨٤٩.٣ |

* المصدر : تقرير كيوتل لعام ١٩٩٧م .
* يشمل عدد المشتركين فى خدمات : الخطوط الهاتفية الثابتة وهواتف السيارات والنقال .

### جدول رقم (٣) : صافى أرباح "كيوتل" وحصة الدولة فيه (١٩٩١ - ١٩٩٦م)

| السنوات | صافى الربح (مليون ريال) | حصة الدولة فى صافى الربح (مليون ريال) |
|---|---|---|
| ٩١م | ٢٥٣ | ٢٢٧ |
| ٩٢م | ٣٠١ | ٢٧١ |
| ٩٣م | ٢٩٩ | ٢٦٩ |
| ٩٤م | ٣٤٠ | ٣٠٦ |
| ٩٥م | ٣٧٠ | ٣٣٣ |
| ٩٦م | ٤٣٠ | ٣٨٧ |

* المصدر : تقرير كيوتل لعام ١٩٩٧م .

## جدول رقم (٤)

## عدد المشتركين في الخطوط الهاتفية (٩١ -٩٦م)

| السنة | عدد المشتركين |
|---|---|
| ٩١م | ١٠٠٥٦٠ |
| ٩٢م | ١١٠٠٧٢ |
| ٩٣م | ١١٥٢٩٠ |
| ٩٤م | ١٢٨٥٦١ |
| ٩٥م | ١٤٣٢٤٣ |
| ٩٦م | ١٦٢٧٦٠ |

* المصدر : تقرير كيوتل لعام ١٩٩٧م .
* يشمل عدد المشتركين في خدمات : الهواتف الثابتة وهواتف السيارات والنقال .

## جدول رقم (٥)

## مقارنة أسعار المكالمات الهاتفية الدولية لكل دقيقة بين قطر والكويت والبحرين والسعودية (بالريال القطري)*

| دول المجلس / دول المقارنة | قطر | البحرين | الكويت | السعودية |
|---|---|---|---|---|
| أمريكا | ٦,٦٠ | ٤,٩١ | ٦,٥٩ | ٨,٧٠ |
| البرازيل | ١٣,٠٠ | ٧,٩٥ | ١٣,١٧ | ١٢,٥٧ |
| فرنسا | ٦,٦٠ | ٥,٥٩ | ٧,٧٩ | ٨,٧٠ |
| إيطاليا | ٦,٦٠ | ٧,٩٥ | ٦,٥٩ | ٨,٧٠ |
| كوريا | ٨,٦٠ | ٦,٨٤ | ٨,٣٩ | ١٢,٥٧ |
| اليابان | ٨,٦٠ | ٥,٩٧ | ٩,٥٩ | ١٢,٥٧ |
| أستراليا | ٨,٦٠ | ٧,٩٥ | ٩,٥٩ | ١٢,٥٧ |
| المغرب | ٥,٨٠ | ٤,٩١ | – | ٧,٨٣ |
| مصر | ٥,٨٠ | ٤,٩١ | ٩,٩٩ | ٦,٧٧ |

* الأسعار أعلاه لا تشمل المخفضة وإنما المخففة .

## الهوامش

١ - طلال البابا : «التخصيص والاقتصاد الوطني في البلدان المتخلفة» ، **دراسات عربية** ، العدد (٨/٧) ، ١٩٩٤م ، ص ٥٢ .

- علي حسين عبداللطيف : «الخصخصة : مفاهيم ومحاذير» ، **مجلة التجارة والصناعة** ، العدد (١٥) ، سبتمبر ١٩٩٥م ، ص ٣٢ .

- ضو النعيم : «الاقتصاد القطري ومنهج الخصخصة» ، **ورقة عمل مقدمة لندوة «توجهات وآفاق الخصخصة»** ، قطر ، أبريل ١٩٩٦م ، ص ٢٥٥ .

٢ - «برنامج التخصيص البريطاني» ، **الإداري** ، العدد (٣) ، المجلد (٢٢) ، ١٩٩٦م ، ص ١١٢ .

- علي حسين عبداللطيف ، **مرجع سابق** ، ص ٢٢ .

٣ - عبدالله الخليفي : «سوق الأوراق المالية ودورها في تنشيط عملية الخصخصة» ، **ورقة عمل مقدمة لندوة «اتجاهات وآفاق الخصخصة»** ، قطر ، أبريل ١٩٩٦م ، ص ١١٩ .

٤ - ميرغني عبدالعال : «مؤسسات القطاع العام في مفترق الطرق بين إمكانيات التطوير واحتمالات الخصخصة» ، **بحوث اقتصادية وعربية** ، ١٩٩٥م ، ص ١١٦ .

٥ - محمد عبدالرحمن العسومي : «آفاق سياسة الخصخصة ودعم القطاع الخاص في دولة الإمارات» ، **ورقة عمل مقدمة لندوة «التوجهات المستقبلية للخصخصة في دول مجلس التعاون»** ، البحرين ، مارس ١٩٩٥م ، ص ٢ - ٦ .

- طالب أحمد وفوزي الجودر : «التخصصية في الكويت ، أوجه نحو تنظيم دور القطاع الخاص» ، **المؤتمر العلمي الأول للاقتصاديين الكويتيين** ، مايو ١٩٩٣م ، ص ٦ .

٦ - بابادو بولس : «الخصخصة في البلدان العربية : الاتجاهات والآفاق» ، **الاقتصاد والأعمال** ، يوليو ١٩٩٦م ، ص ٧١ .

- علي الطعيمات : **جريدة الوطن** ، ٢٠ نوفمبر ١٩٩٦م .

- غسان قلعاوي : «القطاع العام ... إلى أين؟» ، **المحاسبة** ، العدد (٤٥) ، فبراير ١٩٩٦م ، ص ٣٨ .

٧ - سعيد النجار : **الاقتصادي** ، يوليو ١٩٩٦م ، ص ١٤ .

٨ - أحمد عرابي : **جريدة الوطن** ، العدد (٣٦٨) ، سبتمبر ١٩٩٦م .

- ميرغني عبدالعال : «الخصخصة : المفاهيم والتجارب والدروس» ، **ورقة عمل مقدمة لندوة «توجهات وآفاق الخصخصة»** ، قطر ، أبريل ١٩٩٦م ، ص ٧٥ .

٩ - أحمد موسى الحفناوي : «الخصخصة ومهمة القطاع الخاص» ، **الاقتصادي** ، مايو ١٩٩٥م ، ص ٢٨ .

- محمد فتحي البديوي : «قطار الخصخصة السريع .. إلى أين؟» ، **الاقتصادي** ، مايو ١٩٩٥م ، ص ٢٩ .

- محمد حسن عكاش : «الخصخصة .. خطة عمل مستقبلية» ، **الاقتصادي** ، يونيو ١٩٩٦م ، ص ٣٢ .

١٠ - محمد خميس الحسيني . «سياسات التخصصية في سلطنة عمان» ، **ورقة عمل مقدمة لندوة «التوجهات المستقبلية للخصخصة في دول مجلس التعاون»** ، البحرين ، مارس ١٩٩٥م ، ص ١٤ .

- على الخلف : «الدور المطلوب من القطاع الخاص» ، **التجارة والصناعة** ، العدد (٢) ، أبريل ١٩٩٤م ، ص ٤٠ .

١١ - ماجد المالكي : «إستراتيجية الخصخصة في إطار الإصلاحات الهيكلية» ، **ورقة عمل مقدمة لندوة «توجهات وآفاق الخصخصة»** ، قطر ، أبريل ١٩٩٦م ، ص ٣٩ .

- ميرغني عبدالعال : «الخصخصة : المفاهيم والتجارب والدروس» ، مرجع سابق ، ص ٨٥ .

١٢ - محمد عبدالرحمن العسومي ، **مرجع سابق** ، ص ٢ .

- «ملكية الشركات المساهمة في دول مجلس التعاون» ، **جريدة الشرق** ، ملحق الشرق الاقتصادي ، ٢٢ ديسمبر ١٩٩٦م .

١٣ - «مشروع قانون كويتي لخصخصة المرافق العامة» ، **الخليج الاقتصادي** ، العدد (٦٥٥٧) ، ٢ مايو ١٩٩٧م .

١٤ - محمد خميس الحسيني ، **مرجع سابق** ، ص ١٧ - ٣٩ .

١٥ - محمد عبدالرحمن العسومي ، **مرجع سابق** ، ص ١٣ .

١٦ - غرفة تجارة وصناعة البحرين : «التخصيص في دولة البحرين ، الواقع الحالي والآفاق المستقبلية» ، **ورقة عمل مقدمة لندوة «التوجهات المستقبلية للخصخصة في دول مجلس التعاون»** ، البحرين ، مارس ١٩٩٥م ، ص ١٧ - ٢٢ .

١٧ - بابادو بولس ، **مرجع سابق** ، ص ٧٢ .

- مجلس الغرف التجارية الصناعية السعودية : «التوجهات المستقبلية لعملية تحويل بعض المؤسسات الحكومية كليًا أو جزئيًا للقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية» ، **ورقة عمل مقدمة لندوة «التوجهات المستقبلية للخصخصة في دول مجلس التعاون»** ، البحرين ، مارس ١٩٩٥م ، ص ٢٥ - ٣٦ .

١٨ – ضو النعيم ، **مرجع سبق** ، ص ٢٥٩ .

– مجيد هادى : الخصخصة من منظور تنموى فى الواقع القطرى ، **ورقة عمل مقدمة لندوة «توجهات وآفاق الخصخصة»** ، قطر ، أبريل ١٩٩٦م ، ص ٢٢٩ – ٢٤٣ .

١٩ – ماجد المالكى ، **مرجع سابق** ، ص ٥٤ .

– ضو النعيم ، **مرجع سابق** ، ص ٢٨٦ – ٢٨٧ .

٢٠ – طالب أحمد وفوزى الجودر : التخصصية فى الكويت ، **ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمى الأول للاقتصاديين الكويتيين** ، مايو ١٩٩٣م ، ص ٦ – ٧ .

٢١ – Richard Phaon : "Hold the Phone" , **Forbes**, October 17,1988, p. 39

٢٢ – غرفة تجارة وصناعة الكويت : **ورقة عمل مقدمة لندوة «التوجهات المستقبلية الخصخصة فى دول مجلس التعاون»** ، البحرين ، مارس ١٩٩٥م ، ص ٥١ .

# المراجع

## أولاً - المراجع العربية :


١ - أحمد عرابى : **جريدة الوطن** ، العدد (٣٦٨) ، سبتمبر ١٩٩٦م .

٢ - أحمد موسى الحفناوى : «الخصخصة ومهمة القطاع الخاص» ، **الاقتصادى** ، مايو ١٩٩٦م .

٣ - بابادو بولس : «الخصخصة فى البلدان العربية : الاتجاهات والآفاق» ، **الاقتصاد والأعمال** ، يوليو ١٩٩٦م .

٤ - سعيد النجار : **الاقتصادى** ، يوليو ١٩٩٦م .

٥ - ضو النعيم : «الاقتصاد القطرى ومنهج الخصخصة» ، **ورقة عمل مقدمة لندوة «توجهات وآفاق الخصخصة»** ، قطر ، أبريل ١٩٩٦م .

٦ - طالب أحمد وفوزى الجودر : «الخصخصة فى الكويت : توجه نحو تعظيم دور القطاع الخاص» ، **بحث مقدم إلى المؤتمر العلمى الأول للاقتصاديين الكويتيين** ، مايو ١٩٩٣م :

٧ - طلال البابا : «التخصيص والاقتصاد الوطنى فى البلدان المختلفة» ، **دراسات عربية** ، العدد (٨/٧) ، ١٩٩٤م .

٨ - على الخلف : «الدور المطلوب من القطاع الخاص» ، **التجارة والصناعة** ، العدد (٢) ، أبريل ١٩٩٤م .

٩ - على الطعيمات : **جريدة الوطن** ، ٢٠ نوفمبر ١٩٩٦م .

١٠ - على حسين عبداللطيف : «الخصخصة : مفاهيم ومحاذير» ، **مجلة التجارة والصناعة** ، العدد (١٥) ، سبتمبر ١٩٩٥م .

١١ - غسان قلعاوى : «القطاع العام .. إلى أين؟» ، المحاسبة ، العدد (٤٥) ، فبراير ١٩٩٦م .

١٢ - ماجد المالكى : «إستراتيجية الخصخصة فى إطار الإصلاحات الهيكلية» ، **ورقة عمل مقدمة لندوة «توجهات وآفاق الخصخصة»** ، قطر ، أبريل ١٩٩٦م .

١٣ – مجيد هادى : «الخصخصة من منظور تنموى فى الواقع القطرى» ، **ورقة عمل مقدمة لندوة «توجهات وآفاق الخصخصة»** ، قطر ، أبريل ١٩٩٦م .

١٤ – محمد حسن عكاشة : «الخصخصة .. خطة عمل مستقبلية» ، **الاقتصادى** ، يوليو ١٩٩٦م .

١٥ – محمد خميس الحسينى : «سياسات الخصخصة فى سلطنة عمان» ، **ورقة عمل مقدمة لندوة «التوجهات المستقبلية للخصخصة فى دول مجلس التعاون»** ، البحرين ، مارس ١٩٩٥م .

١٦ – محمد عبدالرحمن العسومى : «آفاق سياسة الخصخصة ودعم القطاع الخاص فى دولة الإمارات» ، **ورقة عمل مقدمة لندوة «التوجهات المستقبلية للخصخصة فى دول مجلس التعاون»** ، البحرين ، مارس ١٩٩٥م .

١٧ – محمد فتحى البديوى : «قطار الخصخصة السريع .. إلى أين؟» ، **الاقتصادى** ، مايو ١٩٩٦م .

١٨ – ميرغنى عبدالعال : «مؤسسات القطاع العام فى مفترق الطرق بين إمكانيات التطوير واحتمالات الخصخصة» ، **بحوث اقتصادية وعربية** ، العدد (٤) ، ١٩٩٥م .

١٩ – «برنامج التخصيص البريطانى» ، **الإدارى** ، العدد (٣) ، المجلد (٢٢) ، ١٩٩٦م .

٢٠ – غرفة تجارة وصناعة البحرين : «التخصيص فى دولة البحرين : الواقع الحالى والآفاق المستقبلية» ، **ورقة مقدمة لندوة «التوجهات المستقبلية للخصخصة فى دول مجلس التعاون»** ، البحرين ، مارس ١٩٩٥م .

٢١ – غرفة تجارة وصناعة الكويت ، **ورقة عمل مقدمة لندوة «التوجهات المستقبلية للخصخصة فى دول مجلس التعاون»** ، البحرين ، مارس ١٩٩٥م .

٢٢ – «ملكية الشركات المساهمة فى دول مجلس التعاون» ، **جريدة الشرق** ، ٢٢ ديسمبر ١٩٩٦م .

٢٣ – «مشروع قانون كويتى لخصخصة المرافق العامة» ، **الخليج الاقتصادى** ، العدد (٦٥٥٧) ، ٢ مايو ١٩٩٧م .

## ثانيًا – المراجع الأجنبية :

١ – Phalon Richard : "Hold the Phone", **Forbes**, October, 17,1988 .

● الإدارة العـــــامـة
● المجلد السابع والثلاثون
● العـــــدد الرابع
● شـــــوال ١٤١٨ هـ
● فـــبـــرايـر ١٩٩٨م

## عرض كتاب :

# الصراع على القمة

# مستقبل المنافسة الاقتصادية

# بين أميركا واليابان*

د. عبدالمعطي محمد عساف **

## عرض تفصيلي لمحتويات الكتاب :

يتكون الكتاب من (٣٨١) صفحة من القطع المتوسط ، منها (٣٦٤) صفحة تمثل محتويات الكتاب الفعلية .

يحتوي الكتاب على تسعة فصول أساسية ، وقد تم عنونة معظم الفصول بعناوين ذات صيغ غير مباشرة في دلالاتها ، وذلك على الرغم من أن هذا الكتاب يعتبر من الكتب القليلة التي يمكن للمرء أن يقرأها فيجدها بمثل هذه الكثافة والمعالجة العلمية المتجهة نحو المستقبل .

يعتبر مؤلف هذا الكتاب من أساتذة الاقتصاد المشهورين ، إلا أن متابعة فصول هذا الكتاب تكشف عن تبصر مهم وشامل لدى الكاتب في مجالات الفكر الإداري ونماذجه التطبيقية المعاصرة . فالكتاب في معظم معالجاته وتحليلاته ومقارناته ارتكز أكثر ما يكون على محاور إدارية ، بل إن خلاصة ما يمكن أن يصل إليه القارئ تؤكد على حقيقة أن الصراع على القمة بين القوى العالمية ، مجتمعات وشركات ، تقوم على قواعد إدارية . وقد برز ذلك واضحاً في معظم ثنايا الكتاب وفصوله ، وهذا ما يعطيه

---

* تأليف : لستر ثارو ، ترجمة : أحمد بلع ، المجلس الوطني للثقافة والفنون والأدب ، سلسلة (عالم المعرفة) ، العدد (٢٠٤) ، ١٩٩٥م ، الكويت .

** أستاذ الإدارة العامة المشارك ، بجامعة عمّان الأهلية ، ومساعد رئيس الجامعة ، الأردن .

أهمية خاصة فى هذا المجال ، وقد كان الكاتب فى ذلك على حق دائمًا ، إذ أكدت مصداقيته ، تحليلاته التى قدمت معالجات واقعية مدعومة بالبيانات والمعلومات الموثقة . وفيما يلى بيان بأهم ما شمله هذا الكتاب ، مع التنويه بأن العرض الموجز لن يغطى من المعلومات والتحليلات والإحصاءات المهمة التى يحتويها الكتاب ، إلا النزر اليسير ، ويظل المهتم فى حاجة إلى العودة لقراءة الكتاب بصورة شاملة ومتبصرة .

جاء الفصل الأول تحت عنوان «اختفاء الدب من الغابة» ، وفى هذا إشارة إلى المرحلة التى أعقبت تفكك الاتحاد السوفيتى وزواله كقوة عالمية ظلت تثير القلق لدى معسكر الخصوم فى معظم نصف القرن الأخير ، سواء كان ذلك لقدرته العسكرية أو الاقتصادية ، والنظر إليه من قبل مجموعات غير قليلة من دول العالم الثالث على أنه يمثل تجربة اقتصادية قادرة على التخلص من التخلف والتبعية وعلى بناء الإدارة والوصول إلى القمة .

ويقول الكاتب إن اختفاء الدب من الغابة سيؤدى حتمًا لبروز لاعبين جدد ، ولكن اللعب لن يكون على قاعدة القوة العسكرية أو الأيديولوجية بقدر ما هو لعب على قاعدة اقتصادية إدارية ، وإن الأقطاب فى هذا الملعب ستكون هى : أمريكا ، واليابان ، والجماعة الأوربية . وإن النظام الاقتصادى الذى حكم السوق العالمية فى النصف الثانى من القرن العشرين لن يكون هو النظام الذى يحكم الاقتصاد العالمى فى النصف الأول من القرن الحادى والعشرين ، وإن الميزة التنافسية ستتوقف بالدرجة الأساسية على النموذج الإدارى الأفعل أكثر منها على النموذج العسكرى الأقوى . كما يقول الكاتب إن العالم فى هذه المباراة الاقتصادية لن يكون موزعًا بين عدو وصديق بل هى عملية تنافسية تعاونية فى وقت واحد ، يظل فيها كل بلد صديقًا وحليفًا دون أن يتعارض مع رغبته فى أن يكون فائزًا .

ويتابع المؤلف تحليلاته فى نفس الاتجاه خلال الفصل الثانى الذى يحمل عنوان «مباراة اقتصادية جديدة» مؤكدًا أن القرن القادم يحتاج إلى ممارسة اللعبة بمنطق جديد ، وأن خسارة (مارجريت تاتشر) لمنصبها كان سببها أنها أصرت على ممارسة لعبة القرن العشرين ، والمحافظة على سلطات بنك إنجلترا فى التحكم والسيطرة على

النظام المالى البريطانى كعنوان للسيادة الوطنية ، بينما تفترض اللعبة الجديدة انخراط بريطانيا فى منظومة التكامل الأوربى الذى لا ترغب فيه ، وخرجت لأنها لم تستطع أن تكبح جماح تيارات العالم .

ومن أبرز ملامح التغير وظهور اللاعبين الجدد أن المؤسسات الأمريكية التى كانت تجعل منافسيها كالأقزام إلى جانبها ، أصبحت بدرجة متزايدة هى الجانب الأصغر حجماً ، ففى عام ١٩٧٠م كانت توجد فى أمريكا (٦٤) شركة من بين كبرى الشركات الصناعية العالمية ، وكان فى أوربا (٢٦) شركة ، وكان (١٩) بنكًا عالميًا من البنوك الخمسين بنوكًا أمريكية ، وفى اليابان (١١) وفى أوربا (١٦) ، أما فى أواخر الثمانينيات فلم يكن يوجد فى أمريكا إلا (٤٢) شركة كبرى وفى اليابان (٢٤) ، ولم يعد يوجد فى أمريكا أى بنك من بنوك القمة العشرين ، وصار من بين مؤسسات الخدمات العشر الكبرى (٩) مؤسسات يابانية . ويؤكد الكاتب على عمليات التغير وصرامة المنافسة بمقولة رئيسة وزراء فرنسا السابقة بأن هناك «حربًا عالمية اقتصادية جارية الآن » ، وكما يقول الأوربيون فإن عقد التسعينيات وما سيليه سيكون عقد أوربا وليس أمريكا ولا اليابان .

ويميز الكاتب بوضوح بين الرأسمالية الفردية فى (بريطانيا وأمريكا) والرأسمالية المجتمعية فى اليابان وبلدان أوربا الأخرى وبخاصة ألمانيا ، ويؤكد أن الصراع القادم لن يكون محكومًا بإستراتيجيات تقليدية تقوم على التراكم الرأسمالى أو على وفرة الموارد الطبيعية ، أو امتلاك تقنية متقدمة أو مهارات فنية أكثر ، وإنما على إستراتيجية تنبع من صميم الثقافة السائدة حيث إن الفرق الجوهرى بين شكلى الرأسمالية أن أحدهما يركز على القيم المجتمعية وبناء النموذج الإدارى الذى يجسّد هذه القيم ، بينما يركز الآخر على القيم الفردية والنموذج الإدارى الذى يجسدها . إن النموذج الأول يبنى مجموعات الأعمال ويعمق المسؤولية الاجتماعية عن بناء المهارات وتطويرها ، ويكون هدف هذا النموذج ترسيخ التعاون الداخلى للنجاح فى الغزو الخارجى ، بدلاً من هدف تعظيم الأرباح الذى يقوم عليه النموذج الثانى حيث يكون هم كل منظمة فيه تعظيم أرباحها بغض النظر عن أى اعتبار آخر ، والبطل فيه هو الصياد الماهر والمنفرد . ويعقد الكاتب مقارنات طويلة ومهمة بين هذين النموذجين ، موثقًا مقارناته بالأرقام والتحليلات الدقيقة .

وينتقل الكاتب فى الفصل الثالث إلى الحديث عن الدور الأوربى القادم ، مشيراً إلى أن بروز الاتحاد الأوربى مع مطلع عام (١٩٩٣م) يشكل علميًا أضخم سوق اقتصادية فى العالم وبخاصة بعد زوال الشيوعية عن وسط أوربا وشرقها وانضمام أعضاء الرابطة الأوربية للتجارة الحرة (EFTA) إليها ، حيث إن هذا الاتحاد سيجعل أوربا قلعة اقتصادية يصعب اختراقها لأن أىّ دولة من أعضاء الاتحاد لها أفضلية فى أسواق الدول الأخرى فى الاتحاد على أىّ دولة أخرى ، وهذا ما أكده رئيس شركة (فيات) أكبر شركة صناعية فى أوربا بقوله إن السوق الواحدة يجب أن توفر أولاً ميزة للشركات الأوربية ، وتلك رسالة ينبغى الإصرار عليها .

ويشير المؤلف إلى أن الاتحاد الاقتصادى سيفضى إلى اتحاد سياسى ، كما أن ذلك سيؤدى إلى انضمام وسط أوربا وشرقها ، ولكن ذلك يحتاج لفترة طويلة قد تأخذ فترة القرن القادم كله ، وذلك نظراً لتعقيد السياسات والإجراءات اللازم تذليلها لتحقيق هذا الأمر . وبرغم كل ذلك فإنه يرى أن وضع القواعد التجارية للقرن القادم سيتم فى أوربا ، لأن بديهيات التاريخ تؤكد أن من يتحكم فى سبل الوصول إلى أكبر سوق فى العالم يكون قادراً على وضع هذه القواعد ، وهذا ما حصل فى بريطانيا القرن التاسع عشر ، وأمريكا القرن العشرين . وهذا يعنى إنهاء اتفاقية (الجات) وسيقدم الاتحاد الأوربى شهادة وفاتها ، وسيؤدى كل ذلك إلى التقليل من التغلغل اليابانى فى السوق الأوربية وبخاصة فى مجال صناعة السيارات التى وصلت حصة اليابانيين فيها حوالى (٣٠ – ٤٠٪) . ويعود الأوربيون إلى مقولة (شمبرلين) عام (١٩٠٦م) : «إنكم لا يمكن أن تظلوا ترقبون دون مبالاة صناعتكم الأساسية وهى تختفى واحدة تلو الأخرى» . ويظل لسان حال أوربا يقول : «إننا لن نسمح لليابانيين أن يفعلوا بأوربا ما فعلوه فى أمريكا ، إن لديهم إستراتيجية لغزو العالم ولقد أنهوا مهمتهم فى أمريكا ويحاولون فعل ذلك مع أوربا» .

ويناقش المؤلف وضع أوربا الشرقية وإمكانياتها ، وشروط تحولها ، ويبرز المشكلات الصعبة التى ستقف أمام التحول من الشيوعية للرأسمالية ، وبخاصة ما يتعلق بانخفاض الدخول ومستويات المعيشة بنسب عالية جداً مقارنة مع غرب أوربا ، ويرى أن المشكلات السياسية التى ستواجهها دول شرق أوربا وبخاصة مشكلات التمزق السياسى والحدود وغيرها ، سوف تنعكس على غرب أوربا ، وستعوق عملية الوحدة

السياسية المأمولة ، وبخاصة أن الأنظمة الجديدة لم تهتد للحكمة العاقلة التى تدعو الجميع أن يتركوا هذه المشكلات جانبًا ، وأن يركزوا على النمو الاقتصادى . ويناقش الكاتب المشكلات الاقتصادية لهذه البلدان ، وبخاصة المشكلات المتعلقة بالبنى الأساسية ، المادية والبشرية ، ومشكلات إدارة الاقتصاد الكلى وبخاصة مشكلات المديونية ، وقضايا الخصخصة ، والعمل بنظام السوق ومساراته . ويؤكد الكاتب على نتيجة اشتقها من رسالة بعثها له صديق روسى يقول فيها : «يظهر أن بناء الشيوعية أيسر من العودة للرأسمالية ، وأن التمزقات والصعاب الاقتصادية ستنعكس فى صورة عدم استقرار سياسى ، وفوضى اقتصادية وفساد إدارى» . وينهى تحليلاته المكثفة بالقول بأن مسؤولية إتمام التحول فى شرق أوربا ستترك على عاتق غرب أوربا وليس اليابان ولا أمريكا ، وأن إتمام البيت الأوربى بسرعة سيكون خيرًا على أوربا .

ويخصص المؤلف الفصل الرابع للحديث عن اليابان ، ويبدأ حديثه بالقول إنه إذا كان الأوربيون سيحددون الخطوط الخارجية للوحة الاقتصاد العالمى ، فإن اليابانيين سيرسمون النقوش التفصيلية التي تجعلها لوحة ممتعة للغاية . ويستعرض بتفاصيل وإحصاءات شاملة لعبة الغزو التى يمارسها اليابانيون بالاعتماد على نموذجهم الإدارى المميز الذى يقوم على إستراتيجية محددة ، مفادها «تحقيق الفوز الدائم» ، و«بناء الإمبراطوريات» ، بدلاً من العمل على تعظيم الربح المعمول به فى النموذج (الأنجلو ساكسونى) ودفع الاستهلاك لأسفل من أجل دفع الاستثمار لأعلى ، وقبول معدل أدنى للعائد على الاستثمار لضمان تغلغل الإمبراطوريات وتحقيق الغزو العالمى ، وقيام التنظيم على قاعدة الدعم المتبادل من خلال مجموعات الأعمال وعدم الاعتماد على الإدارة الفردية ورفضها ، والاهتمام بدورات الاستثمار والبحث والتطوير والتدريب كأساس للانتصار فى حروب الاستيلاء ، والانخراط فى إطار إستراتيجيات وطنية ضمن تناسق مستمر بين الحكومة والقطاعات المختلفة . ويرى الكاتب أن التمايز بين النموذج اليابانى والنموذج الأمريكى سيتضح على المدى الطويل ، وسيرغم الفائزون الخاسرين على التغيير واللعب بموجب قوانينهم . ويظل التحليل يؤكد رؤية الكاتب لفوز النموذج اليابانى .

وينتقل المؤلف فى الفصل الخامس للحديث عن أمريكا تحت عنوان «الولايات المتحدة الأمريكية : السور العظيم ينهار» ، حيث يستعرض مقومات التفوق الأمريكى خلال

القرن العشرين ليعرض ملامح الانهيار الأمريكى فى أواخر القرن ، ليصبح حقيقة مفجعة مع القرن القادم فى ظل التوحد الأوربى والغزو اليابانى . ويشير إلى كتابات النقاد للنموذج الأمريكى حيث يقولون : «إن أمريكا التى استقطبت تداعيات الحضارة الأوربية فى القرن (٢٠) هى فى طريقها للاضمحلال الآن » . ويشير إلى مؤشر نمو الإنتاجية كواحد من مؤشرات كثيرة يذكرها ، فيقول إن الإنتاجية كانت تزيد فى أمريكا خلال الفترة (١٩٤٧ - ١٩٦٧م) بمعدل (٣,٣٪) سنويًا فأصبحت حوالى (١,٢٪) بين (١٩٨٠ - ١٩٩٠م) ، ثم بدأت تتلاشى ، فى الوقت الذى بلغت فيه فى اليابان خلال الفترة (١٩٨٠ - ١٩٩٠م) حوالى (٣,١٪) . ويؤكد على أن النموذج السياسى والإدارى هو السبب فى ذلك ، ويقدم أمثلة كثيرة على هذا الأمر ، من أبرزها : تضخم البيروقراطية المكتبية ؛ وسوء المناخ الإدارى الذى يقمع فرص المشاركة ؛ وعدم الحرص على خلق جهد وطنى شامل فى ظل هيمنة الفردية . ويتابع إجراء مقارناته مع النموذج اليابانى والألمانى ببحث صناعة المعلومات والطائرات المدنية والسيارات والإلكترونيات والسلع الاستهلاكية ، وصناعة الصلب والصناعات الكيميائية والمنسوجات ، وينتهى إلى القول إن أمريكا كانت هى المبادرة فى القرن العشرين واليابان وأوربا تابعة وستنعكس الأدوار فى النصف الأول من القرن القادم ، وإن نجاح أو فشل أمريكا سيعتمد على ما تتعلمه من ممارسة المباريات الاقتصادية الجديدة التى سيصنع الأوربيون واليابانيون قواعدها .

ويتحدث فى الفصل السادس عن «اكتساب الثروة» والسباق نحو القمة ، مؤكداً على حقيقة أن السباقات الاقتصادية ليست لعدّائى المسافات القصيرة مثل البرازيل وكوريا وغيرهما من الدول الآسيوية ، بل تتطلب عدائين للمسافات الطويلة بحيث يتجمع لديهم قرن من الزمان تبلغ معدلات النمو السنوية فيه (٣٠٪) أو أكثر ، وهذه مهمة شاقة للغاية ، وأن الاحتمال بأن تنضم دولة بعينها إلى قائمة أغنى عشرين دولة عند نهاية القرن القادم بصرف النظر عن أى نجاحات محدودة عند بداياته ، هو احتمال ضئيل . وفى هذا إشارة واضحة إلى استمرار دول العالم الثالث دولاً تابعة مع اختلاف درجة أهميتها ودورها ، فبينما يركز الكاتب على استمرار أهمية دور (المملكة العربية السعودية) فإنه لايرى أى دور محتمل لـ (بنجلادش) . وهكذا عندما يتحدث عن (الصين) و(كوريا) و(تايوان) و(هونج كونج) و(سنغافورا) ، يؤكد استمرار دور كل منها ولكنه يؤكد أن هذا الدور وتأثيره سيظل محدوداً .

ويشير أيضًا إلى دور (أمريكا) و(شمال أفريقيا) وجنوبها ، وإلى (الشرق الأوسط) ، و(جنوب آسيا) وما تعانيه دوله من انقسام وفرقة ، ويؤكد أن الشرق الأوسط لا يمكن أن يقوم فيه إلا اقتصاد متكامل صحى واحد ، وإذا انقسمت دول المنطقة ولا تقيم بينها علاقات تجارية ذات وزن فإن غالبيتها ستظل دولاً فقيرة ، ويظل وضعها رهين الحلول السياسية والعسكرية .

وفى الفصل السابع تحت عنوان (مشاكل موجعة) يرى الكاتب أن الثمانينيات قد شهدت لدى معظم دول العالم عدداً من المشكلات الموجعة ذات الطابع المشترك مما أدى إلى انخفاض مستويات المعيشة وتباطؤ النمو وارتفاع البطالة ، وهذا ما أصبح يفرض تجاوز شكل اقتصاد (ما بعد الحرب العالمية) وتطوير أشكال جديدة من التعاون الكونى . ويركز الكاتب فى هذا المجال على ضرورة تنمية نزعة بيئية كونية للحفاظ على بيئة الكون وتحسنها ، بالتعاون بين الاقتصاديين المحترفين وعلماء البيئة المحترفين فالبيئة السليمة جزء مهم من مستوى المعيشة المادى للإنسان ، وأنه لا يمكن توفير البيئة الصحية بإجراءات يوفرها بلد واحد لأن الاحترار العالمى وزيادة ثانى أكسيد الكربون وثقب الأوزون والكميات الضخمة من الفلوروكربون فى الغلاف الجوى والإشعاعات النووية ، ليست إلا مشكلات عالمية ولا يمكن حلها إلا بقبول مستويات اقتصادية أقل من السابق ، ولا بد من تربية اجتماعية فى كل البلدان لتقبل هذا الواقع الأليم . كما يركز على ضرورة معالجة الخلل التجارى الهيكلى الذى يبدو فى ظل العجز التجارى الأمريكى والفائض اليابانى والألمانى كالثقب الأسود الذى يختفى فيه كل ما يدخل إليه ، فالعجز التجارى الأمريكى قد سجل عام ١٩٨٧م (١٤٤ مليار دولار) والعجز التجارى البريطانى عام ١٩٩٠م بلغ (٣٤) مليار دولار ، بينما بلغ الفائض الألمانى عام ١٩٨٩م (٥٥ مليار دولار) ، والفائض اليابانى عام ١٩٨٧م حوالى (٨٧ ملياراً) .

ويتحدث المؤلف عن ضرورة وجود منظمة تجارية عالمية تكون بمثابة قاضى النظام التجارى الدولى ورجل الشراكة الذى يضبط أمور التجارة العالمية ويحمى جميع الحقوق ، وهذا ما رفضته أمريكا سابقًا ولكنها لم تعد اليوم فى وضع يسمح لها أن تمارس نفس الأدوار السابقة ، ويجب على العالم أن ينشئ هذه المنظمة .

ثم ينتقل المؤلف للحديث عن مشكلة التنسيق الاقتصادى للاقتصاد العالمى ، فبينما كان يمكن للحكومة الوطنية أن تتدخل لتجرى هذا التنسيق محليًا ضمن إطار النظرية (الكينزية) ، فإنه لا يمكن حدوث ذلك عالميًا ولا بدّ من وجود قاطرة عالمية تقود عملية التنسيق ، وإذا كانت أمريكا قد لعبت هذا الدور سابقًا فإن المرحلة القادمة تفرض تعاونًا أمريكيًا ألمانيًا يابانيًا لتشكيل هذه القاطرة ، ولكن المشكلة تكمن فى حمل هؤلاء على التنسيق عندما يكون خير العالم متعارضًا مع مصالحهم الاقتصادية الضيقة .

كما يتحدث المؤلف عن مشكلة الإقراض العالمى وضرورة بروز منظمة إقراض عالمية تكون قادرة على مواجهة الاختلافات الضخمة والكثيرة ، كما يبرز مشكلة استقرار أسعار الصرف التى تؤدى مرونتها الكبيرة إلى عدم التحكم فى إدارة الاقتصاديات بكفاءة ، ويدعو إلى ضرورة العمل على استقرارها ، وهذا يفترض وجود ما يمكن أن يكون مديرًا للنظام ، ولا بدّ أن تقوم دولة ما بدور قيادى ، وقد ولى دور أمريكا كقائد فريد ولا بد أن يكون المدير الجديد شريكًا بين أنداد ، وكما كان من الصعب تحقيق ذلك فى ظل التناقضات البنيوية الاجتماعية والسياسية والثقافية فإن العالم قد يشهد صراعات معقدة حول هذا الدور .

وفى الفصل الثامن الذى حمل عنوان (لمن القرن الحادى والعشرون) يقول المؤلف إن إحدى القوى الاقتصادية الكبيرة الثلاث ستكون فى السباق القادم مؤهلة أن تسبق القوتين الأخريين وستكون مؤهلة أن تظل فى الصدارة ، وسيمتلك البلد المعنىّ القرن الحادى والعشرين مثلما امتلكت بريطانيا القرن التاسع عشر وأمريكا القرن العشرين ، ولكن المشكلة أنه لن تكون هناك قوة مهيمنة مثلما كان حال بريطانيا وأمريكا ، وبذلك سيكون القائد اقتصاديًا وليس قائدًا شاملاً كما كان الوضع خلال القرنين السابقين .

ويقوم الكاتب بعقد مقارنات بين الفرق الثلاث مدعومة بالإحصاءات العديدة ، وينتهى إلى القول بأن لدى كل فريق قوته المميزة ، فالزخم فى جانب اليابانيين ومن الصعب المراهنة ضدهم ، والأمريكيون لديهم المرونة والقدرة على تنظيم أنفسهم فى الأزمات والتحديات ، ولكن الموقع الاقتصادى يعمل لصالح الأوربيين ، والأرجح أن يحمل الأوربيون شرف قيادة القرن القادم شريطة أن يكملوا اتحادهم ، وأن يضيفوا لذلك بقية دول أوربا وذلك هو خيارهم الوحيد ، ويعتقد الكاتب أن مؤرخى المستقبل سيسجلون انتماء القرن الحادى والعشرين إلى البيت الأوربى .

وينتـهى المؤلف فى الفصل الأخير من كتابه إلى الحديث عن «الخطة الأمريكية للمنافسة» ، ويبدأ الفصل متهكمًا بالقول إنه ليس أدعى للراحة لدى الأمريكان من النظرية القائلة إنهم ليسوا فى حاجة إلى خطة للمباراة الاقتصادية ، وإن الأساليب القديمة هى أفضل الأساليب . بينما يشير إلى هذه الأزمة من خلال قول مستشار الرئيس الفرنسى ورئيس البنك الأوربى التنمية والتعمير : «إن الأمريكيين يرفضون تصديق أنهم قد شرعوا فى التخلف عن معظم أجزاء العالم الصناعى المتقدم ... وأنه ليس هناك من يستطيع حل مشكلة يرفض أن يراها» . ويتابع حديثه فى إبراز مشكلة أمريكا التى تبدو فى جلها مشكلة غياب الرؤية الإستراتيجية والاستغراق فى الماضى والجمود مع الثقافة التى زرعها المؤسسون . ويظل المؤلف يؤكد ثقته فى أن أمريكا لن تحقق قدرة تنافسية ما دامت استثماراتها لا تصل إلى نصف استثمارات اليابانيين ، ولا إلى ثلثى استثمارات الأوربيين . وإذا كان من الأصل إعادة تنظيم أمريكا لزيادة الاستثمار فإن جميع الطرق المؤدية لتقليل الاستهلاك تبدو مغلقة وبذلك تبقى الأزمة قائمة .

ويؤكد الكاتب أن ما يميز الفرقتين المنافستين الأخريين : اليابان ، وألمانيا (أوربا) ، أنهما معروفتان بتنظيمهما الدقيق للفرق العاملة التى تضم العمال والمديرين والموردين والعملاء ، والحكومة ورجال الأعمال ، مما يمكنها من وضع إستراتيجيات ذات رؤى شاملة ومتناسقة ، وهذا ما تفقده الإدارة الأمريكية لأن الأسطورة (الميثولوجيا) الوطنية هى التى تحول بين الأمريكيين وبين بناء نموذج إدارى قادر على بناء الفرق الاقتصادية الناجحة ، وينتهى إلى القول بأن التاريخ زاخر بحطام البلدان التى كانت فيها الأسطورة (الميثولوجيا) أهم من الواقع .

## الرؤية النقدية للكتاب :

إن هذا الكتاب يعتبر من الدراسات القليلة التى تتحدث عن مستقبل العالم فى القرن القادم ، وقد تميز الكاتب بالنظرة المتخصصة والشاملة فى الوقت نفسه ، حيث جمع فى تحليلاته بين الرؤى الاقتصادية والإدارية والسياسية ، وكان فى ذلك واقعيًا وعلميًا ، وقد عكست نتائجه بصيرة ثاقبة ، وقد حشد فى صدد ذلك كمًا هائلاً من المعلومات .

ولا يوجد أى تحفظ على عمليات التحليل ومنهجيته فى ذلك ، والمأخذ الوحيد يتمثل إلى حد كبير فى طريقة حشد المعلومات ، حيث لوحظ ضعف التسلسل المنطقى والتبويب المنهجى داخل كل موضوع من الموضوعات الأساسية للكتاب .

وبرغم ذلك فإن هذا الكتاب يظل فى تقديرنا مميزًا ويحتاج إليه أى رجل قرار فى مجتمعاتنا إذا ما رغب فى الإطلال على ملامح القرن القادم ومعادلات القوى فيه ؛ ليتمكن من وضع سياساته وقراراته المستقبلية بصورة فعالة .



# الإدارة العامة

ترحب المجلة بمشاركة الكتاب والباحثين وتسعى إلى نشر إنتاجهم من البحوث والدراسات والمقالات العلمية ، وكذلك نشر ملخصات الرسائل الجامعية وعروض الكتب مع ملاحظة الآتي :

- تنشر المجلة الأعمال العلمية التي لم يسبق نشرها أو تقديمها للنشر في حقل الإدارة ، وحقول المعرفة الأخرى ذات العلاقة بنشاط الإدارة .
- تعرض جميع الأعمال العلمية المقدمة للتحكيم العلمي حسب الأصول المتعارف عليها .
- تعبر الأعمال التي تنشر بالمجلة عن آراء كاتبيها ، ولا تعبر بالضرورة عن رأي المعهد .
- العمل العلمي الذي يقدم للمجلة لا يعاد لكاتبه .
- تراعي قواعد النشر الواردة في المجلة عند إعداد الأعمال العلمية .
- تُشعر المجلة صاحب العمل العلمي المقبول بموعد نشره ، كما تزوده بنسختين من المجلة وعشر مستلات من العمل المنشور .
- تصرف مكافأة رمزية عن العمل العلمي الذي يجاز نشره .


**توجه المراسلات المتعلقة بالتحرير على العنوان التالي :**

مركز البحوث والدراسات الإدارية
معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١
المملكة العربية السعودية
رئيس تحرير مجلة (الإدارة العامة)
هاتف : ٤٧٨٧٥٧٢
سكرتير التحرير
هاتف : ٤٧٦٨٨٨٨ (١٨١٥)

**توجه المراسلات المتعلقة بالاشتراك في المجلة على العنوان التالي :**

مركز الطباعة والنشر
معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١
المملكة العربية السعودية
مدير مركز الطباعة والنشر
هاتف : ٤٧٧٨٩٤٠
إدارة النشر
هاتف : ٤٧٦٨٨٨٨ (١٥٨٠ - ١٧٧٥)

# قواعد النشر فى مجلة (الإدارة العامة)

يراعى فى الأعمال المقدمة للنشر فى المجلة أن تكون متسمة بالجدة والأصالة والموضوعية ، ومكتوبة بلغة عربية سليمة وأسلوب واضح مترابط ، مع الالتزام بما يأتى :

**١ - يجب ألا يزيد حجم العمل المقدم على (٤٠) صفحة .**

**٢ - تقدم نسختان من العمل العلمى :**

تكون النسختان مطبوعتين على وجه الصفحة فقط ، مع ترك مسافتين سطريتين بين الأسطر ، ومسافة (٤) سم أعلى الهامشين : الأيمن والأيسر ، وكذلك مسافة (٤) سم أعلى الصفحة وأسفلها . ويرفق ملخص للعمل العلمى (فى حدود ١٥٠ كلمة) باللغة العربية .

**٣ - تسلسل صفحات العمل العلمى على النحو التالى :**

- الصفحة الأولى ، وهى صفحة العنوان، وتتضمن : عنوان العمل ، واسم الكاتب (باللغتين العربية والإنجليزية) والوظيفة التى يشغلها ، والجهة التى يعمل لديها .
- الصفحة الثانية ، وهى بداية المتن (أو النص) وتأخذ الرقم (١) .
- يستمر ترقيم صفحات العمل العلمى حتى نهاية الملحقات بالمتن (أو النص) بشكل متسلسل .

**٤ - يقدم كاتب العمل نبذة عن سيرته الذاتية ، تتضمن :**

اسمه الكامل ، ومؤهلاته العلمية ومجال تخصصه ، وأبرز إنجازاته العلمية وجهة عمله ووظيفته مع إيضاح درجته العلمية أو مرتبته الوظيفية وعنوانه البريدى ورقم هاتفه (ورقم الفاكس إذا توفر).

**٥ - الهوامش :**

توضع الهوامش فى نهاية المتن (أو نص العمل العلمى) وتبدأ بصفحة جديدة . وتسلسل حسب ترتيب ورودها فى المتن .

**٦ - المراجع :**

تأتى بعد الهوامش فى صفحة مستقلة أو أكثر ، وتبدأ بالمراجع العربية ، ثم المراجع الأجنبية .

**٧ - الملاحق :**

فى حالة وجود ملاحق ، توضع بعد نهاية المراجع مباشرة ، أى بقسم مستقل .

**٨ - أداة جمع البيانات** يجب أن ترسل مع العمل العلمى وتنشر مع الملاحق بالقسم الخاص .

**٩ - الاقتباس :**

يجب أن يحدد كاتب العمل العلمى جميع ما يقتبسه عن الآخرين ، سواء كان ذلك على شكل نصوص منقولة حرفياً ، أو أفكار لكُتّاب آخرين ولكنها مصوغة بلغة كاتب المقال نفسه ، وذلك كما يأتى :

**أ - الاقتباس الحرفى (المباشر) :**

يجب نقله كما هو ، وتمييزه عن كلام الكاتب نفسه بإحدى طريقتين :

- إذا كان النص المقتبس قصيراً (أربعة أسطر كحد أعلى) ، يوضع بين علامتى تنصيص على النحو التالى «..................»

- أما إذا كان النص المقتبس أكثر من أربعة أسطر ، فيطبع فى فقرة جديدة بعيداً عن الهامشين (حوالى سنتيمتر واحد للداخل) مع تضييق المسافة الرأسية بين أسطره ، بحيث تكون مسافة سطرية واحدة .

**ب - الاقتباس غير المباشر (نقل الأفكار) :**

وهو عرض لأفكار أو آراء كتاب آخرين ، مصوغة بلغة كاتب العمل نفسه ، ويتم دمجه مع المتن .

**١٠ - التوثيق :**

يجب توثيق الاقتباسات فى العمل سواء كانت نصوصًا حرفية أو نقلاً لأفكار الآخرين ، ويتم ذلك بوضع رقم فى نهاية الاقتباس ، يقابله رقم فى صفحة الهوامش يتم بعده تدوين مصدر المعلومات المقتبسة بشكل دقيق وكامل ، بحيث يتضمن : اسم المؤلف ، وعنوان المرجع ، ومعلومات النشر ، ورقم الصفحة أو الصفحات وفيما يلى أمثلة توضيحية :

**- مثال على توثيق اقتباس من كتاب :**

(*) فهاد بن معتاد الحمد : **مسح البيئة الخارجية للأجهزة الحكومية المركزية** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ١٤١٣ هـ / ١٩٩٣م ، ص (١٤٤) .

**- مثال على توثيق اقتباس من مقال :**

(*) كامل السيد غراب : «نحو نموذج متكامل لاتخاذ القرارات الإستراتيجية» **الإدارة العامة** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، المجلد (٢٧) ، العدد (٥٦) ، ربيع الآخر ١٤٠٨ هـ / ديسمبر ١٩٨٧م ، ص (٧) .

**- مثال على توثيق اقتباس من كتاب باللغة الإنجليزية :**

(*) Robert N. Anthony and John Dearden : **Management Control Systems**, Homewood, Illinois USA , Richard D. Irwin, 1976 , p. 33.

**- مثال على توثيق اقتباس من مقال باللغة الإنجليزية :**

(*) Christopher Orpen : "Toward A Taxonomy of Organizational Effectiveness Measures", **Public Administration**, Institute of Public Administration, Riyadh, vol. (9) No. (3), March 1995, p. 8.

## ١١ – إعداد قائمة المراجع :

توضع المراجع العربية أولاً ، تليها المراجع الأجنبية ، وتصنف الأولى هجائيًا حسب الاسم الأول للمؤلف ، وتصنف الثانية حسب الاسم الأخير للمؤلف ، وفيما يلى أمثلة توضيحية :

### المراجع العربية

- فهاد معتاد الحمد : **مسح البيئة الخارجية للأجهزة الحكومية المركزية** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ١٤١٣هـ / ١٩٩٣م .
- كامل السيد غراب : «نحو نموذج متكامل لاتخاذ القرارات الإستراتيجية» ، **الإدارة العامة** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، السنة (٢٧) ، العدد (٥٦) ، ربيع الآخر ١٤٠٨ هـ/ ديسمبر ١٩٨٧م ، ص ص (٧-٤٢) .
- وجيه عبدالله : **معايير الأداء ، دراسة تطبيقية** ، رسالة دكتوراه ، جامعة القاهرة ١٩٧٦م ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ١٩٧٦م .

### المراجع الأجنبية

- Anthony Robert N. and Dearden John : **Management Control Systems,** Homewood, Illinois USA , Richard D. Irwin, 1976 .
- Orpen, Christopher : "Toward A Taxonomy of Organizational Effectiveness Measures", **Public Administration,** Institute of Public Administration, Riyadh, vol. (9) No. (3), March 1995, pp. 8 - 22.

## . قواعد نشر عرض الكتب :

يراعى فى الكتاب موضوع العرض أن يكون متميزاً ومحتويًا على إضافة علمية ، وألا يكون قد مضى على صدوره أكثر من ثلاث سنوات . ويجب ألا يزيد

عدد صفحات العرض نفسه على (١٥) صفحة ، مع الالتزام بما يأتى :

١ - مقدمة لبيان أهمية ما يحتويه الكتاب من موضوعات .

٢ - عرض تقريرى (غير نقدى) لفصول الكتاب .

٣ - عرض نقدى لأهم القضايا والآراء والأفكار العلمية المطروحة فى الكتاب ، مدعمًا بالأسانيد والحجج العلمية .

٤ - خاتمة لأهم ما قدمه العرض النقدى من إسهامات مستخلصة من فكر المؤلف أو الباحث أو كليهما معًا .

٥ - قائمة لأهم المراجع التى حواها الكتاب ، إلى جانب ما قد يقترحه الباحث من مراجع تفيد القارئ حول موضوع العرض.

**قواعد نشر عرض الرسائل الجامعية :**

يراعى فى الرسائل الجامعية موضوع العرض أن تكون حديثة ولم يمض على تاريخ الحصول عليها أكثر من ثلاث سنوات ، ويجب ألا يزيد عدد صفحات العرض نفسه على (٢٠) صفحة ، مع الالتزام بما يأتى :

١ - مقدمة لبيان أهمية موضوع البحث .

٢ - ملخص لمشكلة موضوع البحث وكيفية تحديدها .

٣ - ملخص لمنهج البحث وفروضه وعينته وأدواته .

٤ - ملخص للدراسة الميدانية (التطبيقية) وأهم نتائجها .

٥ - خاتمة لأهم ما وصل إليه الباحث من نتائج وتوصيات .

٦ - قائمة للمراجع .

بعد استكمال إجراءات التعديل وقبول نشر العمل العلمى بالمجلة ، تقدم المادة العلمية مطبوعة - ما أمكن - على قرص الحاسوب الخاص بجهاز أبل ما كنتوش وبرنامج الناشر الصحفى أو برنامج نايسس أو برنامج وينتكست.

# استبانة عن

# مجلة الإدارة العامة

عزيزى القارئ / ..............................................

آراؤكم ومقترحاتكم إسهام مهم فى تحسين وتطوير مجلة ( الإدارة العامة ) من حيث الشكل والمضمون ؛ لذا نأمل التكرم بالإجابة عن أسئلة هذه الاستبانة ، ثم إعادتها إلى :

عنوان المراسلة الآتى

معهد الإدارة العامة / إدارة البحوث
سكرتير تحرير مجلة (الإدارة العامة)
الرياض ١١١٤١ – ص. ب. ٢٠٥

فضلاً ، ضع علامة ( ✓ ) فى المربع الذى يعبر عن وجهة نظرك ، علمًا بأن هذه الاستبانة لن تستخدم إلا فى أغراض البحث العلمى بهدف تطوير المجلة :

## أولاً – معلومات عامة :

( ١ ) الاسم ( اختيارى ) : ..............................................

( ٢ ) الجنسية :

١ ☐ عربى/ سعودى
٢ ☐ عربى (غير سعودى )
٣ ☐ أخرى (حدد) : ..................

---

( ٣ ) المؤهل العلمى :

١ ☐ ثانوى أو أقل
٢ ☐ جامعى
٣ ☐ ماجستير
٤ ☐ دكتوراه

( ٤ ) التخصص :

١ ☐ إدارة عامة
٢ ☐ إدارة أعمال
٣ ☐ إدارة صحية
٤ ☐ علم اجتماع
٥ ☐ علم نفس اجتماعى
٦ ☐ محاسبة
٧ ☐ قانون
٨ ☐ اقتصاد
٩ ☐ حاسب آلى
١٠ ☐ إحصاء
١١ ☐ أساليب كمية
١٢ ☐ أخرى ( حدد ) :

..............................

..............................

( ٥ ) الخبرة فى مجال التخصص :

١ ☐ أقل من ٥ سنوات
٢ ☐ من ٥ – ١٠ سنوات
٣ ☐ أكثر من ١٠ سنوات

( ٦ ) جهة العمل :

١ ☐ مؤسسة علمية : (جامعة ، كلية ، معهد ، مركز بحوث)
٢ ☐ قطاع حكومى
٣ ☐ قطاع أهلى (خاص)

( ٧ ) الاستفادة من استخدام المجلة بشكل أفضل :

١ ☐ لتحسين المقدرة على أداء العمل
٢ ☐ البحث العلمى
٣ ☐ التدريس
٤ ☐ الثقافة العامة

## ثانيًا – طريقة الحصول على المجلة ودرجة انتظامها :

( ١ ) طريقة حصولك على المجلة :

١ ☐ عن طريق الإهداء
٢ ☐ الاشتراك
٣ ☐ الشراء من المكتبات العامة
٤ ☐ الاطلاع فى المكتبة

( ٢ ) درجة انتظام وصول أعداد المجلة إليك :

١ ☐ منتظمة جداً    ٢ ☐ منتظمة إلى حد ما    ٣ ☐ غير منتظمة على الإطلاق

## ثالثًا – تخصص موضوعات المجلة :

أرغب فى تركيز موضوعات المجلة على التخصصات المبينة أدناه بمساحة :

| الموضـوعـات | أكبر | أقل | التركيز الحالى مناسب | لا أدرى |
|---|---|---|---|---|
| ١ – الإدارة العامة | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| ٢ – إدارة الأعمال | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| ٣ – المحاسبة | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| ٤ – القانون | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| ٥ – الاقتصاد | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| ٦ – السلوك الإنسانى (للأفراد بشكل عام) | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| ٧ – السلوك الإدارى (خاص بالموظف) | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| ٨ – الأساليب الكمية | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| ٩ – الإحصاء | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| ١٠ – إدارة المشاريع الهندسية | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| ١١ – البيئة وتخطيط المدن | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

## رابعًا – فروع المعرفة التي تهتم بها المجلة :

أرغب فى أن تهتم موضوعات المجلة بالبحوث والدراسات والمقالات :

| الموضـوعـات | بنسبة أكبر | بنسبة أقل | بالنسبة نفسها | لا أدرى |
|---|---|---|---|---|
| ١ – المتعلقة بالمجالات التطبيقية فى العلوم الإدارية | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| ٢ – ذات الطبيعة النظرية فى مجالات العلوم الإدارية وما يتعلق بها | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| ٣ – المتعلقة بالتنمية الإدارية فى المملكة العربية السعودية | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| ٤ – المتعلقة بالتنمية الإدارية فى دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| ٥ – المتعلقة بالتنمية الإدارية فى العالم العربى بصفة عامة | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| ٦٩ – أخرى ( حدد ) : .................................................. | | | | |

## خامسًا – موضوعات أخرى تضاف إلى المجلة :

تقوم المجلة حاليًا بنشر البحوث والدراسات والمقالات المتخصصة فى مجالات العلوم الإدارية إلى جانب العلوم المرتبطة بها ، بالإضافة إلى مراجعات الكتب الحديثة وملخصات لرسائل الدكتوراه والماجستير المتميزة فى مجالات العلوم الإدارية والنقد العلمى ومناقشة البحوث المنشورة بالمجلة .

| بالإضافة إلى ما ينشر حاليًا ، فإنه من المناسب أن تحتوى المجلة على : | موافق | غير موافق | لا أدرى |
|---|---|---|---|
| ١ – موضوعات ومواعيد الحلقات والندوات التى يقدمها المعهد | ☐ | ☐ | ☐ |
| ٢ – نشر تقارير عن المؤتمرات والندوات العلمية فى مجالات العلوم الإدارية | ☐ | ☐ | ☐ |
| ٣ – نشر دراسات وتحليلات للأنظمة ذات الصلة بالإدارة العامة | ☐ | ☐ | ☐ |
| ٦٩ – أخرى ( حدد ) : .................................................. | | | |

## سادسًا – الشكل العام للمجلة :

( ١ ) صفحات المجلة من حيث العدد :

١ ☐ مناسبة    ٢ ☐ كثيرة    ٣ ☐ قليلة    ٤ ☐ لا أدرى

( ٢ ) حجم المجلة :

١ ☐ مناسب    ٢ ☐ كبير    ٣ ☐ صغير    ٤ ☐ لا أدرى

سابعًا – فضلاً ؛ اكتب الملاحظات التى تعبر فيها عن رأيك ، أو تراها مناسبة لتطوير المجلة :

..................................................

..................................................

..................................................

..................................................

..................................................

..................................................

..................................................

مع تحيات إدارة البحوث

# الإدارة العامة

قسيمة اشتراك التاريخ / /

يرجى اعتماد اشتراكى فى المجلة لمدة :

☐ سنة واحدة ☐ سنتين ☐ ثلاث سنوات ☐ ..............

بواقع ( ) من كل عدد

الاســـــــم : ........................................................

المهنة / الوظيفة : ........................................................

الـــعـــنـــوان : ........................................................

........................................................

مرفق شيك مصدق بمبلغ ( ) مقبول الدفع لمعهد الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، وهو يمثل القيمة عن مدة الاشتراك .

التوقيع : ..........................................

**تعاد هذه القسيمة إلى :**

مركز الطباعة والنشر ، معهد الإدارة العامة – الرياض ١١١٤١ المملكة العربية السعودية

**ملاحظة :** فى حالة تغيير العنوان يرجى إبلاغ مركز الطباعة والنشر ، معهد الإدارة العامة ، بالعنوان الجديد .

# PUBLIC ADMINISTRATION

**Request Form**

a - For Annual Subscription
For Year or Years : 19 ..............19 ..................

b - For Specific Issue (S), Year 19 ........ , No ........
Name : ........................................................
Organization : ................................................
Address : .....................................................
.................................................................
City ........... , State ............. , Zipcode ............

Telephone ( ) ( ) ...............

Date .... /.... /19 .......

**Order Address**

Inst. of Pub. Adm. Printing and Publishing Center .
**Riyadh 11141**
**Saudi Arabia**

Please notify us if postal address changes.

## CONTENTS page


- **Analysis of Production Relations in Saudi Electrical Sector.**

  Dr. Khalid I. ALdakhil 587

- **Developing the Cost System Depending upon the Backflash Costing and the Throughput Accounting for Benefit of the Just - in - Time Systems .**

  Dr. Mohamed M. EL-Gibaly
  Dr. Nabih A. ALjber 623

- **Organizational Learning : Approach to Build Learning Organizations .**

  Dr. Abdulrahman A. Higan 675

- **Privatization of the Qatari Public Corporation for Tele - Communications (Q-Tel) and its Effects .**

  Dr. Refat A. Alfaori
  Hind A. Jolo 713

- **Book Review : Conflict over Global Leadership. The Future of Economic Competition between America and Japan .**

  Dr. Abdulmoati M. Assaf 751

# PUBLIC ADMINISTRATION


- Volume Thirty Seven
- Issue Number 4





*** Correspondence :**

Correspondence for editing should be addressed to :
Editor of Public Administration, Institute of Public Administration,
Saudi Arabia
Fax : 4792136

## • Price Per Issue

- Saudi Arabia and other arab countries (10) Saudi Riyals or equivalent in U. S. Dollars.
- Other countries (4) U. S. Dollars.

## • Subscriptions

| Subscription | One Year | Two Years | Three Years | Five Years |
|---|---|---|---|---|
| *** Individuals :** | | | | |
| - Saudi Arabia | 40 Riyals | 70 Riyals | 100 Riyals | 150 Riyals |
| - Arab countries (or equivalent in U. S. Dollars). | 45 Riyals | 80 Riyals | 115 Riyals | 180 Riyals |
| - Other countries | 16 U. S. Dollars | 30 U. S. Dollars | 40 U. S. Dollars | 70 U. S. Dollars |
| *** Institutions :** | | | | |
| - Saudi Arabia | 80 Riyals | 150 Riyals | 220 Riyals | 350 Riyals |
| - Other countries | 28 U. S. Dollars | 50 U. S. Dollars | 74 U. S. Dollars | 100 U. S. Dollars |

* Correspondence for subscription should be addressed to :
Director, Printing & Publishing Center,
P. O. Box 205, Riyadh 11141,
Saudi Arabia.
* Publication Section Tel. : 4768888 (Ext. 1580/1775) Fax : 4792136

بسم الله الرحمن الرحيم


# PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia


## CONTENTS :


- Analysis of Production Relations in Saudi Electrical Sector.

  **Dr. Khalid I. ALdakhil**

- Developing the Cost System Depending upon the Backflash Costing and the Throughput Accounting for Benefit of the Just - in - Time Systems.

  **Dr. Mohamed M. EL-Gibaly**
  **Dr. Nabih A. ALjber**

- Organizational Learning : Approach to Build Learning Organizations.

  **Dr. Abdulrahman A. Higan**

- Privatization of the Qatari Public Corporation for Tele - Communications (Q-Tel) and its Effects .

  **Dr. Refat A. Alfaori**
  **Hind A. Jolo**

- **Book Review :** Conflict over Global Leadership.

  The Future of Economic Competition between America and Japan.

  **Dr. Abdulmoati M. Assaf**



ISSN 0256-9035





Volume Thirty Seven • Number 4 • Shawal 1418 • Feb. 1998

# PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

## CONTENTS


- Analysis of Production Relations in Saudi Electrical Sector.

  **Dr. Khalid I. ALdakhil**

- Developing the Cost System Depending upon the Backflash Costing and the Throughput Accounting for Benefit of the Just - in - Time Systems.

  **Dr. Mohamed M. EL-Gibaly**

  **Dr. Nabih A. ALjber**

- Organizational Learning : Approach to Build Learning Organizations.

  **Dr. Abdulrahman A. Higan**

- Privatization of the Qatari Public Corporation for Tele - Communications (Q-Tel) and its Effects .

  **Dr. Refat A. Alfaori**

  **Hind A. Jolo**

- **Book Review :** Conflict over Global Leadership.

  The Future of Economic Competition between America and Japan.

  **Dr. Abdulmoati M. Assaf**


● Volume Thirty Seven ● Number 4 ● Shawal 1418 ● Feb. 1998

تمت الطباعة بمطابع معهد الإدارة العامة – ١٤١٨هـ